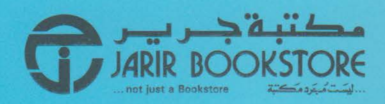
المنخفض

كتاب صغير
يعلمك متى تنسحب
(ومتى تتمسك بموقفك)

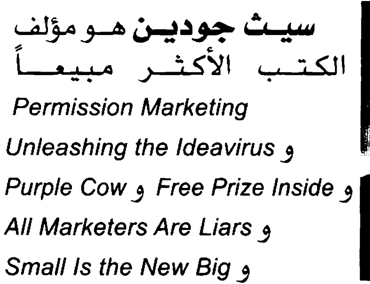


مؤلف الكتابين الأفضل مبيعاً Purple Cow و Small Is the New Big






مكتبة
مؤمن قريش
لو وضع ايمان ابي طالب في كفة ميزان وايمان هذا الخلق
في الكفة الاخرى لرجح ايمانه
الإمام الصادق (ع)
moamenquraish.blogspot.com



سيث جودين هو مؤلف الكتب الأكثر مبيعاً

Permission Marketing

و *Unleashing the Ideavirus*

و *Free Prize Inside* و *Purple Cow*

و *All Marketers Are Liars*

و *Small Is the New Big*

وكتب أخرى. وهو أيضاً محرر *The Big Moo*، ومؤسس ومدير تنفيذى لموقع Squidoo الإلكترونى وواحد من أشهر المدونين فى مجال الأعمال فى العالم. زر موقع www.SethGodin.com، وانقر على صورة رأس سيث لتقرأ مدونته.

المنخفض

المنخفض

كتاب صغير يعلمك متى تنسحب
(ومتى تتمسك بموقفك)

سيث جودين

رسومات هيو ماكلويد





للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublications@jarirbookstore.com

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٠

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+ - فاكس ٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+

THE DIP

A LITTLE BOOK THAT TEACHES YOU WHEN TO QUIT (AND WHEN TO STICK)

Seth Godin

Illustrated by **Hugh Macleod**





إلى هيلين

المنخفض

أن تكون الأفضل في العالم
فكرة لا تلقى ما تستحقه من
تقدير

أشعر برغبة في الاستسلام

هذا يحدث كل يوم في واقع الأمر. لا يكون هذا الشعور ممتداً طوال اليوم ولكنه يأتي في بعض اللحظات.

أنا أراهن أن مثل هذه اللحظات تمر بك أنت أيضاً. إذا كنت من النوع الذي يحقق الكثير من الإنجازات ويضع نصب عينيه أهدافاً بعينها وتقرأ هذا الكتاب، فربما تكون قد اعتدت مواجهة العقبات، سواء كانت مهنية أو شخصية أو حتى عقبات متعلقة بلياقتك البدنية أو الفوز في ألعاب كالشطرنج مثلاً.

في أغلب الوقت نتعامل مع العقبات بإصرار، وفي أحيان أخرى نشعر بالإحباط ونلجأ إلى قراءة مؤلفات لكتّاب مثل فينس لومباردي الذي يقول: "من اعتادوا الاستسلام لا ينجحون أبداً والناجحون لا ينسحبون أبداً مما يفعلونه". ولكنها نصيحة غير سليمة، فالناجحون ينسحبون من بعض أعمالهم في كثير من الأحيان، ولكنهم رغم هذا يكونون قد *اتخذوا القرار الصحيح السليم بالتخلي عن المهمة المناسبة في الوقت المناسب*.

أغلب الناس ينسحبون. ولكنهم لا يفعلون ذلك بنجاح. في واقع الأمر، تستفيد الكثير من المهن والكثير من الأسواق من هؤلاء، فالمجتمع يفترض

أنك سوف تنسحب تحت الضغط، وفي الواقع فإن الشركات والمنظمات تعتمد على ذلك.

إذا تعرفت على الأنظمة التي تم وضعها والتي تشجع على الانسحاب، فمن المرجح أن تتغلب عليها. وبمجرد أن تفهم الحفرة التي يتعثر فيها الكثير من الناس (أنا أسميها المنخفض)، فستكون على بعد خطوة واحدة فقط من التغلب عليه.

تتراكم مزايا لا نظير لها للأقلية المحدودة للغاية من الناس الذين يتمكنون من الصمود لفترة أطول من أغلب الناس الآخرين.

كما أن مزايا لا نظير لها تتراكم للأغلبية المحدودة أيضاً التي تتحلى بالشجاعة الكافية لترك عملها مبكراً وإعادة توجيه جهودهم على أمر جديد.

وفي كلتا الحالتين يتعلق الأمر بأن يكون المرء الأفضل في العالم وكذلك بتخطي المراحل الصعبة والخروج من الجهة الأخرى.

تخلَّ عن الأشياء غير المناسبة.
والتزم بالأشياء المناسبة.
تحلَّ بالشجاعة لفعل هذا الأمر أو ذاك.

الأفضل في العالم

هانا سميث هي المرأة الأوفر حظاً في العالم، إنها موظفة في المحكمة العليا، وهي الأفضل في العالم.

في العام الماضي تخرج أكثر من ٤٢ ألف شخص من كليات الحقوق في الولايات المتحدة. تم منح ٣٧ منهم فرصاً للعمل كموظفين في المحكمة العليا.

وما من شك أن هؤلاء السبعة والثلاثين سيضمنون الاستمرار في وظيفتهم مدى الحياة بعد أن يتموا العام الأول في المحكمة. وتدفع مكاتب المحاماة الكبرى في العادة ٢٠٠ ألف دولار أو أكثر من الحوافز لأي موظف محكمة تتمكن من الاستعانة به للانضمام إليها. يستمر موظفو المحاكم في العمل ليصبحوا لاحقاً إما شركاء في تلك الشركات وإما قضاة وإما أعضاء بمجلس الشيوخ.

تجدر ملاحظة أمرين في هذا الصدد، الأول أن هانا سميث ليست محظوظة على الإطلاق، إنها ذكية وذات رؤية واضحة وتعمل بجهد كبير لدرجة لا تصدق.

أما الأمر الثاني فهو أن أياً من الاثنين والأربعين ألف شخص الذين تخرجوا من كليات الحقوق في العام الماضي كان من الممكن أن يحصل على وظيفة هانا، ولكن هذا لم يحدث ليس لأنهم لم يكونوا على القدر الكافي من الذكاء أو لأن أصولهم العائلية ليست مناسبة، بل إن السبب في أن أغلبهم لم تمنح له الفرصة هو أنه في نقطة ما في طريقهم تخلى عما كان يقوم به. لم يتركوا المدرسة الثانوية أو كلية الحقوق، ولكنهم تخلوا عن سعيهم أن يكونوا الأفضل في العالم، لأن التكلفة بدت كبيرة للغاية.

هذا كتاب موجز للغاية عن موضوع مهم جداً، وهو الانسحاب أو التخلي عما تسعى إليه. صدق أو لا تصدق فالانسحاب عادة ما يكون استراتيجية كبيرة أو طريقة ذكية لإدارة حياتك وعملك. ولكن في بعض الأحيان لا يكون الانسحاب هو الخطوة السليمة. لقد اتضح أن هناك طريقة بسيطة للغاية لمعرفة الفارق بين الموقفين.

بالإضافة إلى الذكاء ووضوح الرؤية والعمل الشاق لدرجة لا تصدق كانت هانا سميث تميل أيضاً للانسحاب من بعض الأعمال، فمن أجل الوصول إلى المرحلة التي بلغتها تعين عليها التخلي عن مساعٍ أخرى لا حصر لها. ليس

من المعقول أن تحاول فعل كل شيء خاصة إذا كنت تعتزم أن تكون الأفضل في العالم.

ولكن قبل أن تبدأ في التخلي عما تسعى إليه ربما تحتاج إلى الحصول على نصيحة عن أهمية أن تكون الأفضل في العالم لهذه الدرجة.

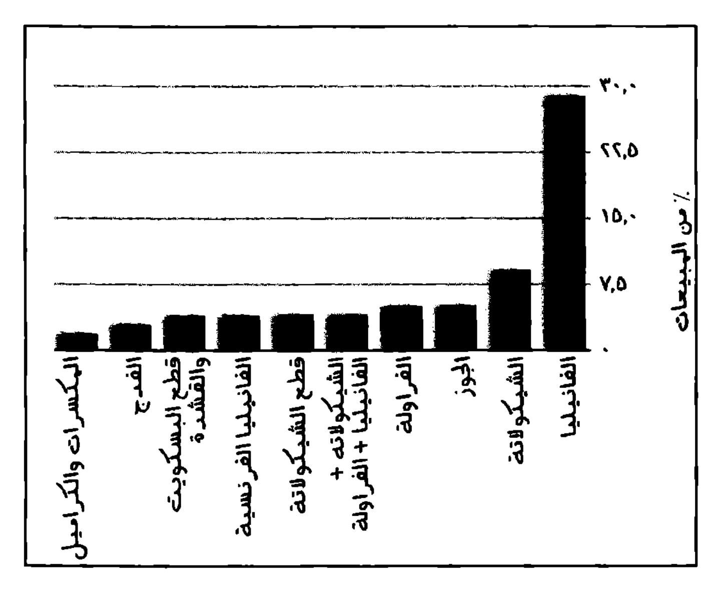
ستفاجأ من قيمة أن تكون الأفضل في العالم

تحتفي الثقافة الغربية كثيراً بالنجوم الكبار، كما أننا نكافئ المنتج أو الأغنية أو المؤسسة أو الموظف الذي يعتبر رقم واحد، وعادة ما تكون المكافأة منحازة بشدة لدرجة أنه من المعتاد أن يحصل الشخص الذي يعتبر رقم واحد على عشرة أضعاف المزايا التي يحصل عليها رقم ١٠، ومائة ضعف المزايا التي يحصل عليها الرقم ١٠٠.

تقول رابطة الآيس كريم الدولية إن هناك عشر نكهات أكثر طلباً في الآيس كريم في الولايات المتحدة هي:

الفانيليا
الشيكولاتة
الجوز
الفراولة
مزيج الشيكولاتة والفانيليا والفراولة
شرائح الشيكولاتة
الفانيليا الفرنسية
قطع البسكويت والقشدة
الفدج
المكسرات والكراميل

لن يوجه لك الكثير من اللوم إذا افترضت كما تفترض مع أغلب القوائم أن النكهات الأكثر طلباً كانت مبيعاتها أفضل قليلاً من النكهات الأخرى، ولكن التوزيع كان على الوجه التالي:



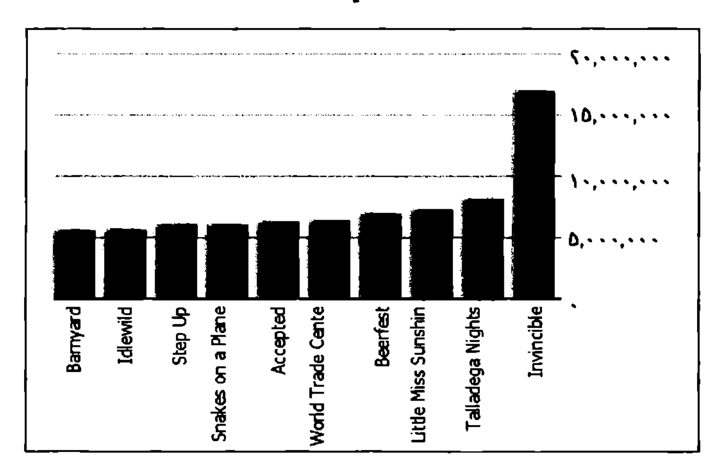
دائماً ما تسير المبيعات على هذا النحو (دائماً تقريباً، على أية حال). يطلق على هذا قانون زيف، وهو ينطبق على السير الذاتية وطلبات الالتحاق بالكليات والأسعار والألبومات الأفضل مبيعاً وكل شيء بين هذا وذاك. دائماً ما يكون الفائزون فائزين بصورة كبيرة، لأن السوق تحب أن يكون لديها فائز.

وهناك مثال آخر؛ هذا هو ترتيب إيرادات الأفلام الأمريكية خلال أسبوع غير رائع بصورة كبيرة في أغسطس ٢٠٠٦:

Invincible
Talladega Nights: The Ballad of Ricky Bobby
Little Miss Sunshine
Beerfest
World Trade Center
Accepted
Snakes on a Plane
Step Up
Idlewild
Barnyard

من الصعب الشعور بالأسف على فيلم بيرفست المروع، ولكنه بأي حال احتل المركز الرابع، ولكن انظروا إلى الترتيب الفعلي للإيرادات:

إذا كنت قد قرأت كتاب The Long Tail لكريس أندرسون، فإن ما أقوله ليس بالجديد بالنسبة لك، ولكني لا أكترث بآخر القائمة الآن بل أريد



أن أتحدث معكم عن صدر القائمة. إنه المركز الأول المحقق لأكبر ربح، وهذا يعني ذلك النصيب المربح من السوق الذي يخص من يتصدرون القائمة.

سبب أهمية أن يكون المرء رقم واحد

لا يتوفر لدى الناس الكثير من الوقت وهم لا يريدون خوض الكثير من المخاطر. على سبيل المثال، إذا تم تشخيص حالتك على أنها سرطان في السرة، فلن ترغب في إضاعة الوقت في التوجه إلى عدد كبير من الأطباء، بل ستتجه مباشرة إلى الطبيب الأشهر، أو الشخص المصنف رقم واحد في العالم. فلماذا تهدر الوقت إذاً وأنت تعلم أن لديك فرصة واحدة فقط؟

عندما تزور بلدة جديدة، هل أنت من الأشخاص الذين يرغبون في زيارة مطعم تقليدي أم أنك تسأل حارس الفندق عن أفضل الأماكن؟

عندما تريد تشغيل شخص ما في فريقك، هل تطلب من المسئول الإداري أن يعطيك السير الذاتية المقبولة أم أنك ستطلب منه أن يستبعد أي سير ذاتية فيما عدا سير الأشخاص الذين يملكون أفضل المؤهلات؟

عندما يكون الوقت محدوداً أو الفرصة ضئيلة لدرجة لا تتيح التجربة، نعمد إلى تضييق الخيارات المتاحة أمامنا بحيث تقتصر على من يتصدرون المراكز الأولى.

لست الشخص الوحيد الذي يبحث عن الاختيار الأفضل؛ فالجميع يفعل ذلك. ونتيجةً لهذا تصبح المكافآت الممنوحة لرقم واحد عديدة. إنه ليس مقياساً ثابتاً تكون فيه النتائج معروفة دائماً بناءً على المعطيات، وهو لا يتعلق بالحصول على قدر أكبر من المكافآت بعد بذل قدر أكبر من التضحيات، بل هو منحنى شديد الانحدار.

السبب (الحقيقي) لأهمية رقم واحد

السبب الثاني في وجود الكثير من المزايا لأن تكون رقم واحد يستعصي على الفهم قليلاً، إذ إن تصدر القمة أمر مهم لأن عدد الأماكن المتاحة عليها محدود. *وندرة الأماكن المتاحة على القمة تجعل تصدرها أمراً مهماً*. إن هناك المئات من ماركات المياه المعبأة وكلها واحدة تقريباً، لذلك عندما نتسوق لا نبحث عن ماركة محددة من المياه المعبأة. ليس هناك ماركة للمياه المعبأة تتصدر القمة، ولكن الكثير من المنتجات الأخرى لها وضع مختلف، فهناك دائماً ماركة معينة هي التي تتصدر القمة لذلك ندفع أموالاً أكثر قليلاً مقابل شرائها.

ولماذا لا يعتلي القمة إلا عدد قليل؟ السبب هو العقبات التي تضعها الأسواق ومجتماعتنا، والسبب هو أن أغلب المنافسين ينسحبون قبل وقت طويل من تمكنهم من أن يكون لهم مكانة طيبة تجعلهم يتصدرون القمة. هذه هي الحال التي يجب أن تكون عليها الأمور، فالنظام يعتمد على هذا.

هل أنت الأفضل في العالم؟

أي صاحب عمل يستعين بك في عمله أو يشتري منك أو يزكيك أو يدلي بصوته من أجلك أو يفعل ما تريد منه أن يفعل سوف يتساءل ما إذا كنت الاختيار الأفضل في العالم.

الأفضل هنا يعني الأفضل بالنسبة له في الوقت الراهن استناداً إلى ما يعتقده أو ما يعرفه، و *في العالم* تعني: عالمه، أي العالم الذي يوجد فيه.

على سبيل المثال، إذا كنت أبحث عن مراجع نصوص يعمل بالقطعة فأنا سأبحث عن أفضل من يفعل ذلك في المجال الذي أكتب فيه، على أن

يكون لديه وقت للعمل معي، وبالسعر الذي أقدر على دفعه. هذا هو *أفضل* مراجع نصوص في *العالم* بالنسبة لي. وإذا كنت أريد طبيباً لعلاج الفتاق، فإنني سأختار أفضل طبيب ينصحني به أصدقائي أو زملائي والذي يعطيني الانطباع بأنه طبيب عظيم. بالإضافة إلى هذا لابد أن يكون في نفس البلد الذي أسكن فيه وأن تكون لديه عيادة، لذلك فكلمة *عالم* كلمة مطاطة للغاية.

بدأ مبدأ السوق الجماعي يتلاشى. فلم تعد هناك أغنية واحدة تعتبر الأفضل ولا نوعاً واحداً من القهوة يعتبر الأفضل، فهناك الآن نحو مليون سوق صغيرة ولكن لكل سوق صغيرة شيء واحد هو الأفضل. إذا كانت سوقك هي "المنتجات العضوية في تولسا"، فإن هذا هو عالمك. وأن تكون الأفضل في ذلك العالم هو المكانة الأفضل.

الأفضل كلمة ذاتية أحددها أنا (المستهلك) وليس أنت. أما *العالم* فكلمة أنانية. فهي كلمة يسود تعريفي أنا لها لا تعريفك أنت، إنه العالم الذي أعرفه استناداً إلى قناعاتي أو اختياراتي. لذلك كن الأفضل في العالم وسوف أسلم لك بهذا حالاً.

العالم يزيد حجماً لأنني يمكنني أن أبحث الآن في *كل مكان* عندما أريد إيجاد شيء (أو شخص) ما. وذلك يعني أن حجم التنوع مذهل ويعني أيضاً أن بإمكاني تعريف عالمي طبقاً لما أهتم به وأن أجد ما أفضله في أي مكان على وجه الأرض.

وفي الوقت ذاته يقل العالم حجماً لأن الفئات أصبحت أكثر تخصصاً. يمكنني الآن أن أجد معجنات خالية من الدابوق (مادة بروتينية) وأن تصلني فوراً عبر الإنترنت، كما يمكنني أن أجد أفضل برنامج كمبيوتر لإدارة المخاطر لشركتي فوراً عبر الإنترنت. يمكنني كذلك أن أجد أفضل منتجع للعلاج في أمريكا الشمالية بست نقرات على الفأرة. لذلك ففي حين

أن كونك رقم واحد صار أمراً مهماً أكثر من أي وقت مضى، فهو سهل أيضاً إذا اخترت المهمة الصحيحة وظللت تقوم بها طوال الوقت. فكلما اتسع مجالك، زادت المخاطر أيضاً.

كان الرسام والمخرج الأمريكي آندي وارهول الأفضل في العالم. كذلك مطعم سريبراباي التايلاندي في كوينز. وكذلك مراجع النصوص الذي يعمل معي. ومن الممكن أن تكون أنت كذلك إذا كنت تريد ذلك. إذا لم يجرِ الترويج لكٍ باعتبارك الأفضل في العالم، فمن المرجح أنك لن تحتاج لما سأقوله لك لاحقاً. ولكن إذا كان يجري التسويق لك باعتبارك الأفضل ولكنك شعرت بالإحباط في طريق وصولك إلى هناك، فسوف تحتاج لأن تبدأ في التخلي عن بعض الأمور.

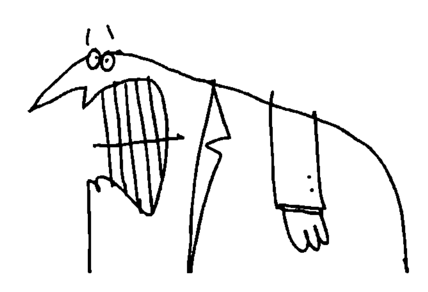
مشكلة اللانهاية

مشكلة اللانهاية هي أن هناك الكثير منها.

ففي كل سوق تقريباً عدد الخيارات يقترب من اللانهاية. وفي مواجهة اللانهاية يصاب الناس بالذعر، في بعض الأحيان لا يشترون أي شيء، وأحياناً أخرى يشترون الأرخص من أي شيء يتسوقونه. وفي مواجهة عدد لانهائي من الخيارات يختار الكثير من الناس من يتصدر المكانة في السوق. على سبيل المثال، فالكتب الأكثر مبيعاً مازالت تحقق مبيعات أكثر من الكتب الموجودة في ذيل القائمة، كما أن مواقع الإنترنت البارزة في موقع ديج Digg الذي يتحدث عن كل شيء عن المواقع مازالت تحصل على عدد زيارات أكثر مئات المرات من المواقع العادية. وشركات التأمين الكبرى تحصل على العملاء لمجرد كونها كبيرة.

يقترب عدد الباحثين عن الوظائف من اللانهاية وكذلك عدد الشركات التي تقوم بخدمات مهنية وعدد المحامين ومحلات تقليم الأظافر والمقاهي وماركات الصابون، ولكن يستحسن أن تكون الأفضل.

الموهوبون فقط هم الذين يقلقون
من الأداء المتواضع.



هل هذا أفضل ما لديك؟

طلبات التقدم لوظائف العمل المكتوبة بإهمال. رسائل البريد الإعلانية التي تحتوي على أخطاء هجائية. مندوبو المبيعات الذين يهتمون بشدة في فتح حساب للعميل ولكنهم لا يتابعون هذا الأمر أبداً. الأطباء الذين لا يكترثون بالاتصال لمعرفة ما إذا كان دواء بعينه قد نجح في علاج مريض قديم لديهم. فالناس ترضى. إنهم يرضون بما هو أقل من قدرتهم. كذلك فإن المؤسسات ترضى بما هو جيد بدلاً من أن تسعى لكي تكون *الأفضل في العالم*.

إذا لم تبذل الجهد الكافي بحيث تصبح أفضل اختيار محتمل لدى الناس، فلمَ التعب إذاً؟

هل عبارة "حسناً لم يكن هناك أفضل من ذلك" استراتيجية سليمة للنجاح؟ هل تأمل أن تصبح ناجحاً لأنك الوحيد الذي يوضع في الاعتبار؟

إن السبب الذي يجعل الشركات الكبيرة تفشل في معظم الأحيان عندما تحاول دخول أسواق جديدة هو استعدادها لقبول أنصاف الحلول.

هذه الشركات تعتقد أن كونها شركات كبيرة وقوية يسمح لها بأن ترضى بما هو متاح وأن تبذل مجهوداً أقل وتتوقف عن التحسين قبل أن تصبح منتجاتها رائعة حقاً. إنها تقبل أنصاف الحلول لتتجنب الإساءة للشركات الأخرى وللتقليل من تعرضها للمخاطر. لهذا فإنها تفشل. إنها تفشل لأنها لا تعلم متى يمكن أن تتخلى عما تقوم به أو متى ترفض الرضى بما هو متاح.

أكبر أخطاء ارتكبوها في المدرسة

كل شيء تقريباً تعلمته في المدرسة عن الحياة غير صحيح ولكن الأكثر خطأ ربما يكون ما يلي: التوازن في الدرجات والكفاءات هو سر النجاح.

فإذا عاد صبي من المدرسة إلى منزله حاصلاً على تقدير ممتاز في مادة واحدة وتقدير جيد جداً في ثلاث مواد، فلا بأس من ذلك. لكن تخيل حال الطفل الذي يعود للمنزل بعد حصوله على ممتاز في مادة واحدة ومقبول في أربع مواد، لا شك أنه سيتعرض لسخط والديه.

إذا استرجعت ماضيك الذي تلا أيام الدراسة وفكرت في القرارات التي تتخذها اليوم، مثلاً الطبيب الذي تختاره أو المطعم الذي ستأكل به أو المحاسب الذي ستستعين به. هل تهتم إن كان يجيد الأمور التي لا تحتاجه فيها؟ هل تتمنى مثلاً أن يجيد المحاسب قيادة السيارة أو أن يكون لاعب جولف متمكناً؟

في السوق الحرة نحن نكافئ من هو استثنائي.

في المدرسة نقول للتلاميذ إنه بمجرد أن تصبح الأشياء صعبة للغاية، واصلوا طريقكم وذاكروا المادة التالية. فطالما أن الثمرة دانية يمكنك أن تقطفها بسهولة وبالتالي لا داعي لإهدار الوقت في تسلق الشجرة.

فيما يلي مقتطفات من كتاب عن الإجابة في الاختبارات: "اقرأ كل الأسئلة سريعاً وابدأ بالأسهل واترك الأسئلة التي لا تعرفها على الفور". هذه نصيحة غير طيبة، فالنجوم لا يمكنهم ترك الأسئلة التي لا يعرفون إجاباتها. في واقع الأمر الناس الأفضل في العالم متخصصون في إتقان الأسئلة التي لا يعرفون إجاباتها. إن من يتركون الأسئلة الصعبة هم الأغلبية ولكنهم غير مطلوبين.

إن الكثير من المؤسسات تحاول التأكد من أنها أتقنت كل أعمالها مع الاهتمام بكل التفاصيل، على سبيل المثال فلديها خدمة العملاء وعامل استقبال ومكان ملائم وكتيب وما إلى ذلك، ولكن كل هذا رديء، وفي كثير من الأحيان يختار العملاء المحتملون مؤسسة أخرى؛ الشركة المنافسة. هؤلاء المنافسون لا يمكنهم الأداء بشكل جيد في بعض المجالات ولكنهم لا نظير لهم في الأمور المهمة بالنسبة للعملاء.

سحر التفكير في الاستسلام

قبل ٢٠ عاماً قرأت كتاباً غير حياتي. الكتاب بعنوان "سحر التفكير على مستوى أكبر" The Magic of Thinking Big. حقيقةً أنا لا أتذكر أي شيء على الإطلاق عن الكتاب، ولكن الذي أتذكره هو أنه في لحظة واحدة خاطفة غير الكتاب الطريقة التي كنت أفكر بها في النجاح.

أملي هو أن تكون للصفحات التالية الأثر ذاته بالنسبة لك. فأنا أريد أن أغير الطريقة التي تفكر بها في النجاح (وفي الاستسلام أيضاً).

إن أغلب الناس سيقولون لك إنك تحتاج للإصرار والعزيمة وأن تحاول بجد أكبر والعمل لساعات أطول والحصول على المزيد من التدريب والعمل الشاق. إنهم يرجونك قائلين "لا تستسلم". ولكن إذا كان عدم الاستسلام هو الشيء الوحيد المطلوب للنجاح، فلماذا إذاً تنجح مؤسسات لديها محفزات أقل منك؟ ولماذا يفوز أشخاص أقل موهبة منك؟

يتطلب هذا فهم تركيبة الاستسلام، وصدق أو لا تصدق، فإنه يعني أيضاً أن تستسلم في نواحٍ أكثر بكثير مما تقوم به حالياً.

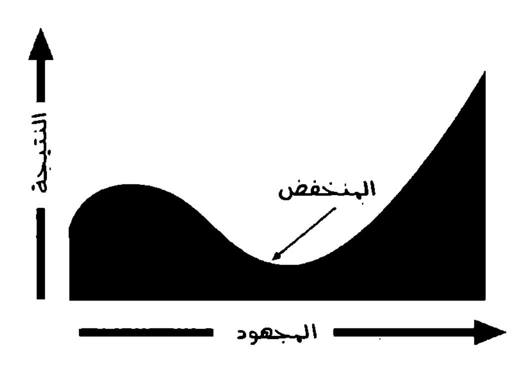
إن الاستسلام *الاستراتيجي* هو سر المؤسسات الناجحة. إن الاستسلام التفاعلي الذي يأتي كرد فعل والاستسلام المتسلسل هو سبب هلاك من يحاولون جاهدين (ويفشلون) في الحصول على ما يريدون. وأغلب الناس يفعلون هذا. إنهم يستسلمون عندما يشعرون بالألم ويتمسكون بما يقومون به إذا لم يكن هذا يسبب لهم ألماً.

هناك منحنيان يحددان أي نوع تقريباً من المواقف التي تواجهك وأنت تحاول إنجاز شيء ما. (وهناك منحنيات أخرى صغيرة تتعلق بباقي المواقف)، وفهم الأنواع المختلفة من المواقف التي تؤدي بك إلى الاستسلام -أو التي تجبرك على الاستسلام- هو الخطوة الأولى نحو الحصول على ما تريد.

المنحنى ١: المنخفض

كل شيء تقريباً له قيمة في الحياة محكوم بالمنخفض.

وهو شبيه بالشكل التالي:



في البداية، عندما تبدأ في شيء ما لأول مرة تشعر بالاستمتاع. ربما يكون هذا الشيء ممارسة رياضة الجولف أو العلاج بالإبر الصينية أو قيادة طائرة أو إجراء تجارب كيميائية، لا يهم ما هو الشيء بالتحديد فهو ممتع بالنسبة لك وتحصل على الكثير من الآراء الطيبة عما تقوم به ممن حولك.

وخلال الأيام والأسابيع التالية يساعدك التعلم السريع الذي وجدته في نفسك في مواصلة ما تقوم به، ومهما كان الشيء الذي تقوم به فمن السهل الإبقاء على اهتمامك به.

بعد ذلك يظهر المنخفض.

المنخفض هو الطريق الطويل الشاق الممتد بين البداية والإتقان. ورغم أنه طريق طويل وشاق إلا أنه في الواقع وصلة مختصرة، لأنه يصل بك إلى المكان الذي تريد الذهاب إليه أسرع من أي طريق آخر.

المنخفض هو مزيج من التكرار الممل والعمل الكثير الذي لابد أن تقوم به حتى تحصل على شهادة تدل على إجادتك للغوص.

المنخفض هو الاختلاف بين الأسلوب السهل الذي يتبعه "المبتدئ" ونهج "الخبير" الأكثر فائدة في التزلج أو تصميم الأزياء.

المنخفض هو الامتداد الطويل بين حظ المبتدئ والإنجاز الحقيقي.

المنخفض هو مجموعة من الحواجز الزائفة التي وضعت لإبعاد أمثالك.

إذا كنت قد درست الكيمياء العضوية في الكلية، فلابد أنك مررت بالمنخفض. العاملون في المجال الأكاديمي لا يريدون أن يحاول الكثير ممن ليس لديهم الحافز الالتحاق بكلية الطب لذلك فإنهم يضعون حاجزاً. الكيمياء العضوية مادة مهلكة، إنها الحاجز الذي يفصل بين الأطباء وعلماء النفس. إذا لم تتمكن من التعامل مع الكيمياء العضوية بشكل جيد، فهذا يعني أنك لن تلتحق بكلية الطب.

في البداية عندما تعلن أنك في مرحلة الإعداد لكلية الطب تحصل على كل الآراء الطيبة والدعم. على سبيل المثال، جدتك سوف تشعر بسعادة بالغة، لكن سرعان ما يبدأ التذمر من الكيمياء العضوية وتدرك أنك مضطر أن تدرسها.

وفي المعارض التجارية، ترى عشرات الشركات التي تحاول خوض مجال ما. إنها تستثمر المال والوقت في صنع منتج ما أو تشكيل مؤسسة تسويقية، وتستأجر ركناً في المعرض وكل ذلك محاولة منها أن تدخل سوقاً رائجة. وبعد سنة لا تعود أغلب تلك الشركات، إنها تذهب دون رجعة لعدم قدرتها على تجاوز المنخفض.

والأمر ذاته يحدث لمن يحلمون بالثراء والسلطة اللذين لا نظير لهما واللذين يتوفران لدى الرؤساء التنفيذيين في شركات فورتشن ٥٠٠. إنهم يملكون طائرات خاصة ونوادي ريفية رائعة وسلطة لا حد لها في اتخاذ

القرارات. من ذا الذي لا يريد العيش مثل ملوك الحياة الحديثة؟ بالطبع إذا اطلعت على السيرة الذاتية لأي رئيس تنفيذي، فستجد أنه تحمل منخفضاً لمدة ٢٥ عاماً قبل تولي هذا المنصب. لمدة ربع قرن كان مضطراً لبذل المجهود والالتزام بما يقال له. كان في حاجة إلى الوصول إلى الأرقام المستهدفة التي يضعها رؤساؤه له والعمل لساعات أطول من أي شخص آخر وتملق رئيسه، وهكذا مر به عام تلو الآخر بحلوها ومرها.

من السهل أن يعمل المرء كرئيس تنفيذي. ولكن الصعب هو الوصول إلى هذا المنصب، إذ إن هناك منخفضاً كبيراً في الطريق. لو كان الأمر سهلاً، لكان هناك عدد كبير من الناس يسعون لتولي هذا المنصب ولم يكن راتب الرئيس التنفيذي مرتفعاً. الندرة كما رأينا هي السر وراء قيمة الشيء. لو لم يكن هناك منخفض، لما كانت هناك ندرة.

ملحوظة مهمة: الناجحون لا يجتازون المنخفض فحسب، إنهم لا يذعنون فحسب ويتحملون الوضع بل إنهم يدخلون هذا المنخفض، ويبذلون جهداً أكبر ويغيرون القواعد وهم في طريقهم. إن مجرد علمك أنك تمر بالمنخفض لا يعني أن عليك أن تعيش سعيداً معه. المنخفضات لا تستمر طويلاً عندما تعمل على تقطيعها تدريجياً.

المنحنى ٢: الطريق المسدود

الطريق المسدود بسيط للغاية حتى إنه لا يحتاج رسماً لشرحه. إنه وضع تجد نفسك فيه تعمل وتعمل وتعمل وليس هناك أي تغيير يذكر، ولا يتحسن الوضع كثيراً ولا يسوء كذلك، بل يظل الوضع كما هو.

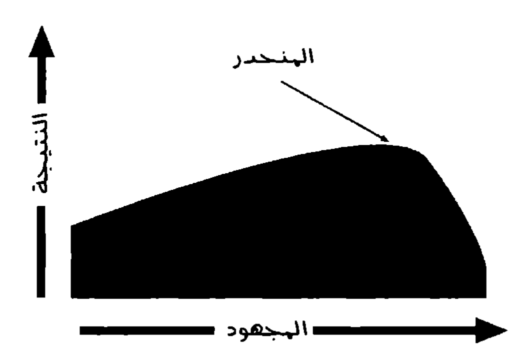
لهذا السبب يسمون بعض الوظائف "وظائف الطريق المسدود"، وهي الوظائف التي لا تؤدي إلى الترقي أو التحسن.

ليس هناك الكثير الذي يمكن قوله عن الطريق المسدود سوى أنك يجب أن تدرك أن الطرق المسدودة موجودة بالفعل وأن تتقبل حقيقة أنك عندما تصل إلى طريق مسدود فلابد من الخروج منه سريعاً. هذا لأن الطريق المسدود يمنعك عن القيام بأي شيء آخر، فتكلفة استثمار حياتك في شيء لن يتحسن باهظة للغاية من حيث إضاعة الكثير من الفرص.

هذا هو كل ما في الأمر. أن هناك منحنيين كبيرين. فالزم المنخفضات التي من المرجح أن تنفرج واترك الطرق المسدودة لتركيز مواردك، هذا كل ما في الأمر.

المنحنى ٣: المنحدر (نادر ولكنه مخيف)

اتضح أن العلماء أعادوا تصميم السجائر بحيث تصبح مسببة للإدمان بوجه خاص. إذا قمنا برسم شكل يعبر عن حجم المتعة التي يسببها التدخين بمرور الوقت، فسيبدو الشكل هكذا:



باستثناء ما يحدث من انتفاخ الرئة بسبب السجائر في النهاية فإنها تمثل فرصة سانحة لأي خبير تسويق. لأن التدخين مصمم بحيث يصبح من شبه المستحيل الإقلاع عنه، وكلما طال وقت ممارسته كان الشعور بمواصلة التدخين أفضل، كما أن متاعب الإقلاع تصبح أكبر وأكبر بمرور الوقت. وأنا أسمي هذا المنحنى بـ "المنحدر"، إنه وضع لا يمكن فيه ترك ما تقوم به إلا عندما تهوي من فوقه، وينهار كل شيء.

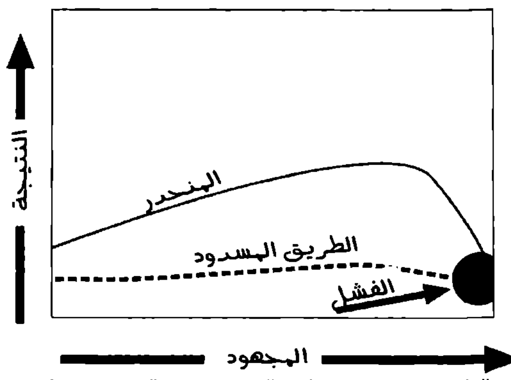
ولا عجب أن الناس يواجهون مشاكل في الإقلاع عن التدخين.

المهم في الأمر هو أن العمل في المبيعات لا يشبه تدخين السجائر، كما أنه لا يشبه التعامل مع مغنٍ على سبيل المثال أو إقامة علاقة طويلة الأمد مع شخص يهمك. في أغلبٍ الأوقات يكون للمنحنيين الآخرين الدور الرئيسي. إن المنخفض والطريق المسدود لا يسيران في خط مستقيم، إنهما لا يمنحانك بالملعقة أجزاء صغيرة من التحسن كل يوم، وهما ينتظران حتى تتعثر.

إذا كان الأمر يستحق، فعلى الأرجح هناك منخفض

لعبة التنس لها منخفض، والفارق بين لاعب رديء في أحد النوادي وبطل في اللعبة ليست الموهبة الكامنة بل القدرة على مواصلة الطريق في لحظات يكون فيها من السهل ترك ما تفعله. والسياسة لها منخفض كذلك، فالفوز في انتخابات أفضل بكثير من الهزيمة وتقوم العملية برمتها مبنية على البدء بعدد كبير من المرشحين ثم استسلام معظمهم.

المنخفض يؤدي إلى الندرة، والندرة تؤدي للقيمة.



الطريق المسدود ممل، والمنحدر مثير (لفترة مؤقتة)، ولكن أيهما لا يجعلك تجتاز المنخفض، وكلاهما يؤدي إلى الفشل.

الطريق المسدود والمنحدر هما المنحنيان اللذان يؤديان للفشل

إذا وجدت نفسك أمام أي من هذين المنحنيين (الطريق المسدود أو المنحدر)، فعليك أن تترك ما تفعله، ليس قريباً بل فوراً. إن أكبر عائق يحول دون النجاح في الحياة من وجهة نظري هو عجزنا عن ترك هذين المنحنيين في وقت ملائم.

ربما يقول البعض إن النصيحة الموجودة في هذا الكتيب واضحة ولا تحتاج إلى تكرار. أعني من ذا الذي لا يعلم بالفعل أن سر النجاح هو أن يكون المرء ناجحاً وأن التوصل إلى منتج عظيم أو خدمة عظيمة هو الشيء السليم الذي يجدر القيام به وأنه يجب ألا تستسلم عندما تواجه صعوبات؟

لكن المشكلة الحقيقية هي أنك لا تعلم هذا، كما أن رئيسك في العمل ومنافسيك لا يعلمون كذلك.

أنا أقصد أنك *تعلم* هذا الأمر ولكني أعتقد أنك لا تتصرف بناءً على ما تعرفه. فعندما تتفحص حياتك، وأعني بذلك أن تتفحصها فعلاً، هل تتخلى عن أي مشروع لا يمثل منخفضاً؟ أم أن من الأسهل عدم الإقدام على أي مغامرات والصمود وتجنب المتاعب قصيرة الأجل المتمثلة في تغيير المسار؟ ولكن ما الهدف من الاستمرار في مواجهة الصعوبات إذا كنت لن تحصل على مزايا أن تكون الأفضل في العالم؟ هل تستثمر وقتك ومالك بشكل مبالغ فيه (بشكل مبالغ فيه حقاً بقدر كبير) بحيث تتوفر لديك فرصة أكبر في السيطرة على السوق؟ وإذا لم يتوفر لديك الوقت والمال الكافيان، فهل تملك الشجاعة الكافية لاختيار سوق مختلفة أصغر حجماً لاقتحامها؟

بمجرد أن تبدأ في فعل هذا، تكون قد فهمت ما أقول.

المنخفض هو المكان الذي يوجد فيه النجاح

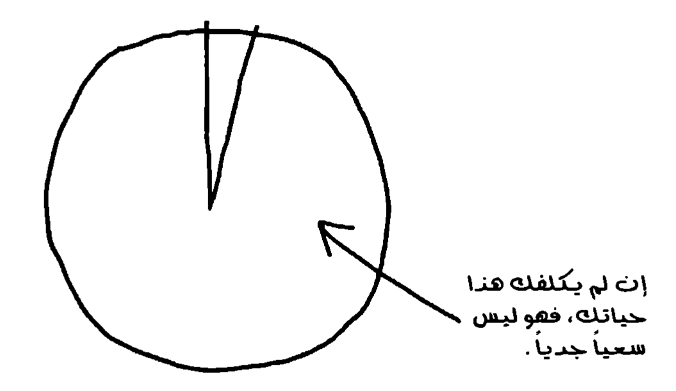
علي أن أقول إن المنخفض هو سر نجاحك، إذا لم تكن قد أدركت هذا بالفعل. إن الناس الذين يقررون اجتياز المنخفض والناس الذين يستثمرون الوقت والطاقة والمجهود في تسيير أمورهم وهم داخل المنخفض، هؤلاء هم من يصبحون الأفضل في العالم. إنهم يخرجون عن النظام لأنه بدلاً من مواصلة الطريق والانتقال للخطوة التالية وبدلاً من أن يكون أداؤهم أفضل قليلاً من المتوسط والرضى بما حصلوا عليه، يقررون التحدي. لأي سبب كان

هم يرفضون التخلي عن سعيهم ويدخلون المنخفض ويجتازونه حتى المستوى التالي.

إن التزلج على الجليد رياضة تعتمد على مفصلي الورك، وهي سريعة ومثيرة وغير مكلفة نسبياً وتجعل مظهرك لطيفاً. ولكن لماذا إذاً لا يوجد الكثيرون من ممارسي هذه الرياضة؟ لأن تعلم المهارات الأساسية يمثل منخفضاً مؤلماً. إن إتقان مهارات هذه الرياضة لا يتطلب سوى أيام معدودة ولكن خلال تلك الأيام المعدودة ستشعر بآلام كبيرة؛ ولذلك ستجد أن الاستسلام أسهل من مواصلة الطريق.

إن القرار *الشجاع* هو تحمل كل الصعاب حتى تصل إلى الجانب الآخر وتحصل على كل المزايا التي تنبع من الندرة. والقرار *الناضج* هو عدم البدء في ممارسة التزلج على الجليد من الأساس لأنك على الأرجح لن تجتاز المنخفض. والقرار *الأحمق* هو البدء في ممارسة الرياضة، وبذل قصارى جهدك فيها وتضييع قدر كبير من الوقت والمال ثم تركها في منتصف المنخفض.

عدد قليل من الناس سيختار القرار الشجاع وسينتهي بهم الحال أن يكونوا الأفضل في العالم. وسيختار الأذكياء على الأرجح القرار الناضج ويوفرون مواردهم ليضعوها في مشروع يشعرون بالشغف تجاهه حقاً، وكلاهما خيار لا بأس به. ولكن الخيار الأخير، وهو الأكثر شيوعاً، وهو الدخول في التجربة ثم الاستسلام، فهذا هو القرار الذي لابد أن تتجنبه إذا كنت تريد النجاح.



ما كان يعلمه بوتش

في فيلم Butch Cassidy and the Sundance Kid عندما كان تشارلي سيرينجو وعملاء من بينكرتون يطاردون بوتش كاسيدي وصندانس كيد في منطقة بادلاندز ظل بوتش يتجه جهة التلال لأن الأرض هناك وعرة، لماذا؟ لأنه كان يعلم أن فرصته هو وصندانس في الهرب ستكون معدومة في المكان المفتوح. ولكن إذا ما وصلوا إلى التلال التي يصعب اجتيازها ربما تكون هناك فرصة لأن ييأس رجال بينكرتون. كلما كانت الأرض وعرة، كانت أفضل بالنسبة لبوتش.

ولكن جماعة بينكرتون أصروا على موقفهم. ولم يتمكنا من الفرار إلا عندما تعرضا للموت المحقق. لقد نجح الإصرار في الفيلم، أما في السوق، فإنها تنافسية ومليئة بأشخاص يتغلبون على التحديات كل يوم. إن التحديات

الصعبة بشكل لا يصدقه عقل (المنخفضات) هي التي تمنحك فرصة المضي قدماً.

وفي عالم تنافسي تصبح المحن حليفاً لك، وكلما زادت الصعوبات، زادت فرصك في تمييز نفسك بعيداً عن المنافسة. ولكن إذا جعلتك هذه المحن تترك ما تفعل، تكون قد خسرت كل شيء.

ما كان يعلمه جاك

عندما أعاد جاك ويلش تشكيل شركة جنرال إلكتريك كان أكثر القرارات شجاعة التي اتخذها هو: إذا لم نكن رقم واحد أو اثنين في المجال، فلابد أن ننسحب.

لماذا نبيع شركة حجمها مليارات الدولارات تحقق ربحاً وتحتل الترتيب الرابع من حيث الحصة في السوق؟ الإجابة سهلة. لأن هذا يشتت انتباه الإدارة، كما أنه يستنفد الموارد ورأس المال والتركيز والطاقة، وأهم شيء أنه يعلم العاملين في المؤسسة أنه لا بأس من ألا تكون الأفضل في العالم.

ترك جاك الطرق المسدودة، وعندما فعل ذلك تمكن من تحرير الموارد اللازمة لمساعدة شركاته الأخرى في اجتياز المنخفض.

خصوصية الرياح

يمكن أن أقول لكم إن ركوب الأمواج سهل للغاية؛ إلا فيما يتعلق بالرياح.

الرياح تجعل هذه الرياضة صعبة. إن الحصول على المعدات الجيدة أو استئجارها مسألة ليست صعبة، كما أن قواعد الرياضة نفسها سهلة الفهم،

ولكن الشيء المربك حقاً هو أن الرياح لا يمكن التكهن بها، فاتجاه الرياح سيتغير في الوقت الذي لا تتوقعه ولا تريده.

والأمر ذاته ينطبق على خدمة العملاء (كان من الممكن أن تكون المهنة أسهل كثيراً لولا وجود العملاء). في واقع الأمر كل وظيفة في أي مؤسسة بها مشكلة تماماً مثل مشكلة الرياح.

كان من الممكن أن تكون الحسابات سهلة لو كان كل تقرير يصلك دقيقاً وفي الوقت الملائم. كذلك مهنة المبيعات ستكون سهلة لو لم يكن العملاء المحتملون يرفضون الشراء منك دائماً. والتسويق كان سيكون سهلاً لو كان كل عميل محتمل وعميل يفكرون بنفس الطريقة التي تفكر بها.

ولكن الأنباء الطيبة هي أن الصعوبات وعدم القدرة على التكهن في صالحك أنت، لأنه لو كان الحال خلاف ذلك لما كانت ستتحقق الأرباح. السبب الذي يجعل الناس تتحمل مشقة ركوب الأمواج هو أن التحدي يجعل من الرياضة متعة، لذلك فإن القوة الدافعة التي تجعل الناس يدفعون المال لمتخصص هي أن أمراضهم لا يمكن التكهن بها أو يصعب تشخيصها. سبب وجودنا هنا هو حل المشكلات الصعبة.

في المرة القادمة التي تشعر فيها بمتعة في إهانة عميل بغيض أو مؤسسة أو محرك بحث، كن مدركاً أن هذا الموقف السلبي هو أفضل ما حدث لك طوال اليوم، فبدونه يمكن استبدالك بسهولة، لذلك فالمنخفض هو أفضل أصدقائك.

سبب وجودنا هنا

إذا كان لي أن أقدم لك نصيحة واحدة فقط فهي كالتالي: المنخفض هو سبب وجودك هنا، سواء كنت تمارس رياضة رفع الأثقال أو تتفاوض في مبيعات أو تقدم طلباً للحصول على وظيفة أو تندفع بقوة لصد كرة تنس؛ فلابد أنك استثمرت قدراً كبيراً من الوقت والمال والجهد لتصل إلى تلك اللحظة، لقد حصلت على المعدات اللازمة والتعليم وكذلك السمعة... كل شيء، لذلك يمكنك مواجهة هذا المنخفض حالاً.

المنخفض هو سبب وجودك هنا.

ليس كافياً أن تشق طريقك وأنت تمر بهذا المنخفض، بل إنك تحصل على ما تستحقه عندما ترحب بالمنخفض وتعامله باعتباره الفرصة، وهو كذلك حقاً.

أكذوبة التنوع؛ ما الذي يعرفه نقار الخشب

عندما يواجه الكثير من الأفراد والمؤسسات المنخفض يلجئون للتنوع. فهم يظنون أنه إذا لم يكن بإمكانك الوصول إلى المستوى التالي، فعليك على الأقل أن تستثمر طاقتك في تعلم القيام بشيء آخر. هذا الأمر يؤدي إلى وجود آلاف المغنيين الذين يعملون لدى شركات التسجيلات الصوتية بدلاً من الترويج لعدد محدود فقط من المغنيين، أو لمتقدمين إلى فرص عمل يمكنهم إظهار كفاءة في عشرات المهام بدلاً من إتقان مهمة واحدة فقط.

إن المجتهدين الذين لديهم الدافع الكافي للعمل هم الذين يجدون في التنوع منفذاً طبيعياً لطاقتهم ودوافعهم، فالتنوع يبدو وكأنه الشيء الصائب



"لم يعد باستطاعتي تحمل المزيد"، هكذا قال، وهو مخطئ.

الذي يتعين فعله. ادخل سوقاً جديدة وتقدم فيها للحصول على فرصة عمل في منطقة جديدة، ابدأ ممارسة رياضة جديدة. ومن يدري؟ ربما تكون هذه هي ما يلائمك.

ولكن النجاح الحقيقي يتحقق لمن يصرون. إن التركيز الذي يقودك إلى الجانب الآخر من المنخفض تكون مكافأته هو وجود سوق تبحث عن الأفضل في العالم.

يمكن لنقار الخشب النقر بمنقاره عشرين مرة على ألف شجرة ولكنه لن يحقق شيئاً سوى البقاء منشغلاً، كما يمكنه النقر ٢٠ ألف مرة على شجرة واحدة وبذلك يحصل على طعامه.

قبل أن تدخل سوقاً جديدة فكر فيما سيحدث إذا تمكنت من اجتياز المنخفض وحققت الفوز في السوق التي توجد بها بالفعل.

أغلب الناس يخافون الانسحاب

الرضا بالمستوى الرديء أسهل من مواجهة الحقيقة والانسحاب.

الانسحاب أمر صعب، إذ إنه يتطلب منك أن تقر بأنك لن تكون أبداً رقم واحد في العالم، أو على الأقل في هذا النوع من العمل. لذلك من الأسهل تحمل الوضع القائم وعدم الاعتراف والرضى بالمستوى المتواضع.

يا لها من مضيعة لكل شيء.

يجب أن تكون غاضباً الآن...

أنا أعلم أنني كذلك. أنا غاضب من كل المؤسسات التي تتمسك بالطرق المسدودة بدلاً من تركها واستثمار مواردها في المكان المناسب. أنا غاضب من كل من أهدر وقته وماله في محاولة الخروج من منخفض وكان عليهم أن يدركوا أنه كبير وعميق بحيث يصعب عليهم اجتيازه بالموارد المتاحة لديهم. كما أنني غاضب لأن الأمر استغرق مني كل هذا الوقت حتى أتمكن من وصف مدى سهولة الحل.

كيف تغلب أرنولد على المنخفض

الشيء المهم الذي يتعين معرفته عن المنخفض هو أنه موجود. إن معرفة أنك تمر بمنخفض هو الخطوة الأولى في اجتيازه.

في كل مرة تنشر مجلة Men's Health على غلافها صورة رجل مفتول عضلات البطن ترتفع مبيعاتها. لماذا؟ إذا كان لدى كل الناس مثل هذه

العضلات المفتولة، فمن غير المرجح أن يشتري الرجال مجلة تخبرهم كيف يمكنهم الحصول على هذه التركيبة الجسمانية.

إن ندرة هذه الصفحة هي التي تجعلها جذابة.

إن تدريب العضلات من خلال حمل الأثقال علم مذهل، وبشكل أساسي يتدرب الشخص لعدة دقائق حتى يشعر بألم في العضلة بحيث تؤدي الثواني القليلة في نهاية التدريب إلى نمو تلك العضلة.

شأنك شأن كل الناس، فإنك تستخدم عضلاتك طوال اليوم وكل يوم، ولكنها لا تكبر، ولا يبدو مظهرك مثل من يتوجون أبطالاً لكمال الأجسام على مستوى العالم لأنك تتوقف عن استخدام عضلاتك قبل أن تصل إلى اللحظة التي يؤدي فيها الضغط على العضلة إلى نموها. وهذا أمر طبيعي لأن شعورك بإرهاق عضلة ما يجعلك تشعر بعدم الأمان... والألم أيضاً.

من يتدربوا بنجاح يدفعوا ثمن ذلك في أول أو ثاني دقيقة ثم يحصدوا الفوائد إلى النهاية، أما من لا يكتب لهم النجاح فيدفعون نفس الثمن بالضبط ولكنهم يتوقفون في مرحلة سابقة للأوان نوعاً ما.

إن الطبيعة الإنسانية هي التي تجعلك تترك ما تقوم به عندما تشعر بالألم، ولكن رد الفعل الطبيعي هذا هو الذي يؤدي لوجود الندرة.

والتحدي بسيط، الانسحاب عند الوصول إلى المنخفض فكرة سيئة. إذا كانت الرحلة التي بدأتها تستحق المشقة، فإن الانسحاب عندما تصل للمنخفض مضيعة للوقت الذي استثمرته بالفعل به. وعندما تنسحب وأنت تمر بمرحلة المنخفض مرات كثيرة ستجد نفسك معتاداً على الاستسلام والشروع في أشياء كثيرة دون إنجازات تذكر.

والأمر بسيط: إذا كنت لا تستطيع اجتياز المنخفض، فلا تبدأ أصلاً.

إذا كنت قادراً على تبني هذه القاعدة البسيطة، فستكون لديك مقدرة أفضل كثيراً على اختيار أي الرحلات التي عليك بدؤها.

تفكير النجوم

النجوم يحصلون على ما يريدون لأن لديهم مهارات فريدة. النجوم يحصلون على أكثر بدرجة كبيرة مما يستحقون من الدخل والاحترام والفرصة؛ لأن هناك خيارات محدودة أخرى بخلافهم بالنسبة لعميل أو شركة تتطلع إلى الشيء الاستثنائي.

إن الموظف النجم في مجال العقارات يحصل على عدد عملاء خمسة أو عشرة أمثال العملاء الذين يحصل عليهم الموظف العادي. والمحامي النجم يحصل على كل العمل الذي يمكنه القيام به بغض النظر عن تخصصه. والموسيقي النجم يحصل على دخل في الحفل الواحد أضعاف الدخل الذي يحصل عليه الموسيقي العادي. النجم هو الأفضل في العالم فيما يقوم به من عمل.

إذا كنت تريد أن تصبح نجماً، فعليك أن تجد المجال الذي به منخفض شديد الانحدار وهو الذي يمثل الحاجز بين من يحاولون ومن ينجحون، وعليك أن تجتاز هذا المنحفض إلى الجانب الآخر. هذا أمر ليس سهلاً لجميع الناس، فلو كان كذلك، لما كان هناك نجوم. إذا اخترت هذا الطريق، فإن ذلك لأنك تدرك أن هناك منخفضاً وأنك تعتقد أن بإمكانك اجتيازه. المنخفض هو أكبر حلفائك لأنه يجعل المشروع قيماً (ويمنع الآخرين من منافستك).

ولكن انتظر، هذا ليس كافياً. فإنك لا تحتاج إلى التوصل للمنخفض الذي يمكنك التغلب عليه فحسب، بل عليك أيضاً أن تنسحب من كل الطرق المسدودة التي تمر بطريقك حالياً. عليك أن تتخلى عن المشاريع والاستثمارات والمغامرات التي لا تتيح لك نفس الفرصة. هذا صعب ولكنه مهم للغاية.

إن فكرة أن تصبح شركتك أفضل من ٩٨ في المائة من المنافسين هي فكرة لا بأس بها، ولكن بالنسبة لشركة جوجل كان التفوق على ٩٨ في المائة من المنافسين أمر عديم الفائدة. كان أمراً عديم الفائدة لأن كل المنافسين على بعد نقرة من الفأرة مهما كان ما تفعله. المركز الوحيد الذي يمكنك الاعتماد عليه الآن هو أن تكون رقم واحد وتكون الأفضل في العالم.

سبعة أسباب ربما تسبب فشلك في أن تصبح الأفضل في العالم

عندما ينفد منك الوقت (وتنسحب).
عندما ينفد منك المال (وتنسحب).
عندما تشعر بالخوف (وتنسحب).
عندما لا تكون جاداً بشأن ما تفعل (وتنسحب).
عندما تفقد الاهتمام أو الحماس أو تقبل بالمستوى المتواضع (وتنسحب).
عندما تركز على المدى القصير بدلاً من المدى الطويل (وتنسحب
عندما يصبح المدى القصير صعباً للغاية).
عندما تختار المجال الخاطئ الذي تريد أن تكون فيه الأفضل في العالم (لأنك لا تملك الموهبة).

وأنا عندما أوجه إليك الخطاب، فإنني أعني بذلك فريقك أو شركتك أو أنت بمفردك، الباحث عن العمل أو الموظف أو المستثمر. الأمر المهم الذي يجب تذكره بشأن هذه الأمور السبعة هو أن بإمكانك التخطيط لها، فيمكنك أن تعلم قبل أن تبدأ ما إذا كانت لديك الموارد اللازمة والإرادة للوصول إلى النهاية. في أغلب الوقت، إذا فشلت في أن تصبح الأفضل في العالم، يكون السبب إما تخطيطك الخاطئ وإما استسلامك قبل أن تصل إلى هدفك.

هل من الممكن ألا تكون ماهراً بالقدر الكافي؟ أو أنك (أو فريقك) لا تملك الموهبة الكافية لتكون الأفضل في العالم؟ بالطبع ممكن. في واقع الأمر إذا كان المجال الذي اخترته هو العزف على آلة التشيلو مثلاً أو ممارسة رياضة التزلج على الجليد، فربما أقول إن هذا محتمل. ولكن في أي مجال مهم تقريباً يمكنني التفكير فيه أقول لا، هذا ليس محتملاً. بل إنك ماهر بالقدر الكافي. السؤال هو هل ستسلك الطريق المختصر الذي تحتاج له حتى تصبح ماهراً حقاً في هذا الأمر؟

لماذا وجود منحنى به منخفض منتشر لهذه الدرجة؟

الهرم من الدعامات التي تدعم المنخفض. في نظام الهرم، يدعم الأشخاص الموجودون في القاعدة الشخص الموجود على القمة. وفي واقع الأمر، ستجد شكل الهرم هذا منتشراً في كثير من المجالات أكثر كثيراً مما تتخيل.

على سبيل المثال، الكثير من الناس تشترك في نادٍ صحي (واشتراك عدد كبير من الأعضاء يجعل أسعار النادي معقولة)، ولكن النادي نفسه صغير لأن عدداً قليلاً من الناس يأتون فعلاً بشكل منتظم بعد انضمامهم له. إن هذا

الأمر جزء من النظام. فلو كان كل من يشترك يحضر للنادي، لن تستطيع أبداً العثور على أجهزة للتمرن عليها أو تتمكن من دفع رسوم العضوية.

تسمح شركة نتفليكس لمشتركيها بإيجار عدد غير محدود من أقراص DVD كل شهر مقابل ١٠ دولاراتٍ مع دفعٍ رسوم التوصيل. كيف تتمكن الشركة من هذا؟ إذا شاهدت فيلماً واحداً في اليوم وأعدته، فإنك تستطيع بذلك مشاهدة ستة أفلام مقابل ١٠ دولارات. بالطبع السر هنا هو أنه في مقابل كل شخص يشاهد ستة أفلام هناك عدد كبير من الناس يفقدون اهتمامهم ويشاهدون فيلماً واحداً أو حتى لا يشاهدون أي أفلام في الشهر. هؤلاء الناس يدعمون الأعضاء الملتزمين، وما من شك أن شركة نتفليكس تريدك أن ترى الكثير من الأفلام، لأن هذا يجعلك عميلاً موالياً لهم. ولكن اقتصاديات كل الأعمال ستنهار لولا وجود هؤلاء العملاء غير الملتزمين الذين يفقدون اهتمامهم بسرعة.

لوقت طويل، ظلت شركات الطيران تبيع عدد تذاكر أكبر مما تتسع له الطائرة، لأنهم يعلمون أنٍ هناك نسبة من الركاب سيتخلفون عن الرحلة.

ويتوقع الساسة تماماً أن المواطن الكسول الذي لا يملك ما يكفي من المعلومات لن يلقي بالاً بالإدلاء بصوته، فهؤلاء المواطنون يدفعون الضرائب مما يدعم الحياة السياسية للعدد القليل من الناس الذين لا يتخلون عن النظام.

وبالطبع تقوم لعبة كرة القدم الأمريكية بشكل كامل على الشكل الهرمي للاعبين الذين يتطلعون للمشاركة في الدوري ولكنهم لا يصلون أبداً لتلك المرحلة.

أياً كان الذي تفعله لتكسب قوت يومك أو للمتعة، فمن المرجح أن يكون مستنداً إلى نظام يعتمد على انسحاب البعض. وهذا الانسحاب يؤدي إلى الندرة والندرة تؤدي إلى القيمة.



في قصة ساحر أوز هناك صورة لا يمكن محوها للرجل وراء الستار الذي يضحك على دوروثي وأصدقائها في الوقت الذي يعطيهم فيه مهام صعبة بشكل لا يصدقه عقل ومستحيلة تقريباً. وفي حين أنه يعيش حياة سهلة في أوز، فإنه يكسب قوت يومه من خلال إرسال مساعديه في مهام مستحيلة.

لا عجب إذاً أننا ننسحب، فالنظام ذاته يريدنا أن نفعل ذلك.

ثمانية منحنيات في المنخفض

فيما يلي مجموعة من الأنظمة التي تعتمد على المنخفضات، وهذه المنخفضات موجودة في المواضع التي من المرجح أن تجعل المؤسسة أو الفرد يستسلم. إذا رأيت تلك المنخفضات، فمن المرجح أنك ستقوم بالاختيار. يمكنك أن تختار (مقدماً) أن تفعل أي شيء تحتاج القيام به حتى تجتاز المنخفض مع علمك

بأن الرحلة ستكون صعبة أو يمكنك الاستسلام قبل أن تصل إلى هناك، ولكن الانسحاب أثناء وجودك داخل المنخفض يجعل الرحلة لا تستحق العناء.

منخفض التصنيع: من السهل والممتع الشروع في بناء شيء ما داخل جراج منزلك، ولكن من الصعب شراء معدات لتصنيع مواد بلاستيكية أو تصميم دائرة كهربائية متكاملة أو التأهب لإنتاج على نطاق كبير. إن الوقت والمجهود والتكلفة اللازمة لتكثيف عملياتك تؤدي لظهور المنخفض. إن المنخفض يجعل عدد العاملين دائماً قليلاً ويعزل من يتحلون بالشجاعة الكافية لاستثمار تلك العناصر في زيادة إنتاجهم. إن هؤلاء الفنانين في معرض الأشغال اليدوية يبذلون مجهوداً كبيراً؛ لأنهم ليس لديهم الشجاعة أو الإمكانيات الكافية للانتقال بأعمالهم إلى المستوى التالي.

منخفض المبيعات: أغلب الأفكار تنطلق في بدايتها عندما يبدأ شخص ما -أنت في هذه الحالة- في الترويج لها، أي محاولة بيع الفكرة إلى متاجر أو لشركات أو لعملاء أو حتى لناخبين. ولكنك تواجه المنخفض عندما تحتاج لتحديث حرفية البيع ورفع مستواها. وفي كل مجال تقريباً، فإن المنافس الذي يملك قوة مبيعات كبيرة وجريئة لديه ميزة هائلة.

منخفض التعليم: يبدأ عملك المهني بمجرد أن تنتهي من الدراسة، ولكن المنخفض يظهر عندما يحين الوقت كي تتعلم شيئاً جديداً أو تعيد اختراع شيء ما أو تعيد بناء مهاراتك. إن الطبيب الذي يضحي بسنة واحدة للتخصص يجني ثمار هذه التضحية لعشرات السنين.

منخفض المخاطرة: يتعلم من يسعون لتحسين إمكانياتهم بمجهوداتهم الشخصية بعد صعوبة بالغة أنه في بعض الأحيان لا يمكنهم هم أنفسهم دفع الثمن وحدهم خاصة من الدخل الحالي. إن استئجار مساحة أكبر أو الاستثمار في أساليب جديدة يمثل مخاطرة. يفهم المستثمرون الناجحون الفارق بين الاستثمار من أجل الخروج من المنخفض (وهي خطوة ذكية) والاستثمار في شيء ينطوي على مخاطرة هائلة.

منخفض العلاقات: هناك أشخاص ومؤسسات يمكن أن تقدم لك يد المساعدة في وقت لاحق ولكن فقط إذا استثمرت الوقت والمجهود اللازمين للعمل معهم الآن حتى وإن كان الآن ليس سهلاً بالنسبة لك. لقد صار الآن ذلك الفتى الذي بدأ عمله في غرفة البريد والذي كان يرغب دائماً في قضاء أي مهمة لك أو البقاء بعد ساعات العمل لتقديم المساعدة رئيس مجلس الإدارة. إن العلاقات التي تمكن من بنائها في وقت كان يصعب فيه ذلك حققت فائدة لها في وقت لاحق. إن من يتسمون بقصر النظر والذين يرغبون دائماً الاستفادة الفورية لا يتمكنون أبداً من اجتياز منخفض العلاقة لأنهم لم يستثمروا في العلاقات عندما كان من الصعب بناؤها (ولكن لم تكن هناك حاجة عاجلة لها).

منخفض المفاهيم: لقد وصلت إلى هذه المرحلة وأنت تعمل تحت مجموعة واحدة من الافتراضات، والتخلي عن تلك الافتراضات وتبني مجموعة أخرى جديدة أكبر ربما يكون ما تحتاج إليه بالضبط للانتقال إلى المستوى التالي. إن كل الأبطال الذين أعادوا اكتشاف مؤسسات وصناعات (من مارتن لوثر كينج إلى ريتشارد برانسون، ومن زيلما واطسون جورج إلى جاكلين

نوفوجراتس) فعلوا هذا بنفس الطريقة بالضبط؛ أي أنهم كانوا يحاولون اجتياز منخفض المفاهيم حتى يصلوا إلى الجانب الآخر.

منخفض الأنا: عندما يتعلق الأمر بك، يكون أسهل. إن التخلي عن السيطرة والإذعان للمؤسسة يعطيك ثقلاً. أغلب الناس لا يمكنهم هذا، إذ لا يمكنهم التخلي عن السيطرة أو عن الأضواء، لذلك يظلون محاصرين داخل هذا المنخفض.

منخفض التوزيع: بعض الجهات التي تبيع بالتجزئة (مراكز التسوق الصغيرة أو الإنترنت) تسهل عليك توزيع منتجك في حين أن آخرين يطلبون استثماراً من مؤسستك والذي ربما يؤتي ثماره. من المرجح أن يؤدي وصول منتجك إلى وول مارت إلى مبيعات هائلة أكثر من مجرد طرحه على الإنترنت، لماذا؟ إنها الندرة، فالجميع موجودون على الإنترنت ولكن الوصول إلى وول مارت أمر صعب.

رؤية المنحنى مقدماً

كما سترى في تحليل مكوك الفضاء التالي، من السهل تحديد ما إذا كان شيء ما طريقاً مسدوداً أو منخفضاً. والصعب هنا هو التحلي بالشجاعة اللازمة لتقوم بشيء تجاهه. إن المستثمرين والعاملين المتفائلين الذين ينتقلون إلى عمل خطير دون اكتراث ودون أن يملكوا ما يكفي من استعدادات لاجتياز المنخفض الذي سيواجههم معرضون لخطر بناء مكوك فضاء.

ليس هناك ما يضير في التفاؤل ولكن الألم (والموارد المهدرة) يحدث عندما يضطر المتفائل إلى اتخاذ اختيارات صعبة وهو محاصر داخل المنخفض.

حان الوقت لإلغاء مكوك الفضاء

إن مكوك الفضاء هو طريق مسدود وليس منخفضاً. وعندما تدافع الشخصيات الإعلامية البارزة عن مكوك الفضاء، فإنهم لا يقولون: "علينا أن نواصل القيام بهذا لأنه سيصبح أكثر أماناً أو أرخص أو أكبر إنتاجية بمرور الوقت". إن السبب الوحيد الذي يجعل المكوك باقياً هو أن ما من أحد لديه الشجاعة الكافية لإلغائه. ليس هناك سبب في استمرار الاستثمار في شيء لن يتحسن.

في واقع الأمر إذا ألغينا المكوك نكون بذلك قد جعلنا هناك حاجة عاجلة للوصول إلى بديل. إن عدم وجود وسيلة للخروج إلى الفضاء سيجبرنا على اختراع بديل جديد أفضل وأرخص.

لذا لمَ لا نلغيه؟ لمَ لا ننسحب من هذا المشروع؟ السبب هو السبب المعتاد، لأن التمسك كل يوم بما اعتدناه، الذي ربما لا يحدث الكثير من الاضطرابات أو لا يضر، أسهل بكثير.

يحذر إعلان الاستقلال الأمريكي من أن كل التجارب السابقة أظهرت أن البشرية تعتاد على المعاناة أكثر من تصويب مسارها من خلال إلغاء كل أشكال المعاناة التي اعتادوا عليها.

وادي الموت

هذا هو هدف أي منافس: تشكيل منخفض طويل للغاية وعميق للغاية حتى إن المنافس حديث العهد لا يمكنه اللحاق به.

مايكروسوفت تفعل هذا، فقد بنت الكثير من العلاقات ووضعت العديد من المعايير حتى إنه أصبح لا يمكن تصور أن يتحدى شخص ما برنامج وورد أو إكسيل، أو على الأقل حتى يتم تغيير منصة التشغيل التي تعمل عليها. ولكن شركة إنتويت اجتازت المنخفض وأصبح برنامج كويكن للحسابات آمناً تماماً مثل برنامج وورد للكتابة. إذا اجتزت الحدود التي يضعها المنافس، فستكون ملكاً لفترة من الوقت.

ربما تقول: "انتظر، ألا تلاحق جوجل مايكروسوفت من خلال استحداث نسخ على الإنترنت من إكسيل ومنسق الكلمات؟". نعم ولكن حتى جوجل العملاقة تعلم أنها لا يمكن أن تفعل هذا بدون تغيير منصة التشغيل (من أجهزة الكمبيوتر الشخصية إلى الويب). لقد شكلت مايكروسوفت منخفضاً عميقاً ومكلفاً للغاية حتى أصبح من المستحيل اجتيازه. ولكن الآن مع وجود منصة تشغيل جديدة أصبح أمام جوجل طريقاً أسهل.

فعلت شركة أبل الأمر ذاته من خلال آي تيونز وآي بود. أولاً استغلت وجود منصة تشغيل جديدة لتدمير شركة تاور ريكوردز للتسجيلات الصوتية. وبعد ذلك بدلاً من الراحة استناداً إلى تفوقها صنعت أبل كل الأنظمة والمزايا التي تجعل من الصعب بشدة على أي أحد الصمود لفترة طويلة بحيث يتمكن من الخروج من الجانب الآخر من المنخفض.

أصحاب المهن يفعلون هذا أيضاً. فالمحامون على سبيل المثال يصعبون بشكل متواصل من امتحانات الالتحاق بنقابة المحامين مما يعني إطالة الفترة الزمنية للمنخفض مع تحسين الحياة على الجانب الآخر لكل من أصبحوا محامين بالفعل.

الفرصة الكبيرة

إذا كنت قادراً على تجاوز المنخفض، وإذا كنت قادراً على الاستمرار عندما يتوقع منك النظام أن تتوقف، تكون قد حققت نتائج غير معتادة. ما من شك أن من يتجاوزون المنخفض يمثلون ندرة، لهذا فإن قيمتهم أكبر.

عندما تكون الأفضل في العالم، لا تكون الفوائد التي تتمع بها (مثل الدخل والاهتمام والمزايا والاحترام) قاسماً مشتركاً بينك وبين كثير من الناس أو المؤسسات أو الماركات. على سبيل المثال، هذا الموديل مفتول العضلات الذي تنشر صوره في المجلة المعنية بشئون الرجل يحصل على العمل؛ لأن الكثير من الناس تركوا سعيهم للوصول إلى ما وصل إليه هو.

أنت تعرف هذه المعلومة بالفعل، أنت لست أحمق ولاحظت طوال حياتك أن المزايا الكبيرة تئول إلى من لا ينسحبون من عملهم. ولكن هذا لم يحدث فارقاً بالنسبة لك، لذلك لماذا يتعين عليك أن تستمع لي الآن؟

المسألة ببساطة تتعلق بما تقوله لنفسك. لقد نشأت وأنت تظن أن الانسحاب هو فشل معنوي، وأن الاستسلام لحظة تشعر فيها بالإحباط، ولحظة لا تستطيع فيها أن تنظر في عيني نفسك. بالطبع أنت تبذل قصارى

جهدك، ولكنك لست قادراً على ذلك. إنها عملية تشبه ما يقوم به مدرب كرة القدم الأمريكية فينس لومباردي. لو كنت شخصاً أفضل، لما استسلمت.

أنا أفضل أن تركز على الانسحاب (أو عدم الانسحاب) كفرصة للارتقاء. نحن لا نتحدث هنا عن تجنب المهانة المتمثلة في الفشل، وإنما نتحدث عن كيفية إدراكك أن التخلي عن الأشياء التي لا تهتم بها أو المسائل التي لا تجيدها، أو الأفضل من ذلك الابتعاد عن الطرق المسدودة، يتيح لك المزيد من الموارد للصمود في المنخفضات المهمة بالنسبة لك.

إذا كنت ستنسحب، فانسحب قبل أن تبدأ. ارفض النظام، ولا تلعب هذه اللعبة إذا أدركت أنك لا يمكنك أن تكون الأفضل في العالم.

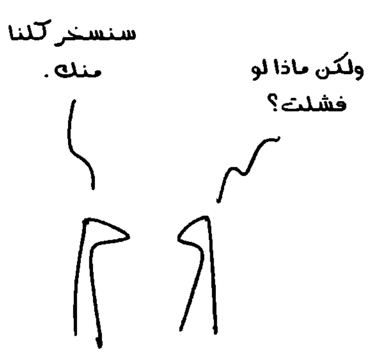
المستوى المتوسط للفاشلين

من الصعب اتخاذ قرار بالانسحاب في الوقت المناسب، إذ إن أغلبنا لا يملك الشجاعة الكافية لهذه الخطوة. بل الأسوأ من ذلك عندما نواجه المنخفض في بعض الأحيان لا ننسحب بل يزيد مستوانا سوءاً.

إن أكثر ردود الفعل شيوعاً للمنخفض هو البقاء في مكان آمن والقيام بعمل عادي لا يمكن أن يوجه أحد لك لوماً بشأنه، والعمل بصورة لا تجعل أحداً يوبخك. عندما يواجه أغلب الناس المنخفض، فإنهم يحاولون التماشي معه والبقاء في وضع متوسط على أمل تحقيق النجاح.

ولهذا السبب بالتحديد عدد محدود من الناس فقط هم الذين يصبحون الأفضل في العالم.

ولكن لكي تكون نجماً، لابد أن تفعل شيئاً غير عادي.



يجب عليك ألا تخرج من المنخفض فحسب، بل استخدم المنخفض كفرصة لفعل شيء غير عادي يجعل الناس يتحدثون عنه وينصحون به بل ويختارونه.

في المرة القادمة التي تضبط فيها نفسك محتلاً موقعاً متوسطاً عندما تشعر أنك ترغب في الانسحاب، فلتدرك أن أمامك خيارين جيدين فقط، هما إما الانسحاب وإما أن تصبح شخصاً استثنائياً. المستوى المتوسط للفاشلين فقط.

هل أنا قاسٍ بدرجة كبيرة؟ أليس وقتك ومجهودك ومستقبلك المهني وسمعتك كلها عوامل قيمة للغاية بحيث لا يمكن إهدارها على مجرد المستوى المتوسط؟ المستوى المتوسط يشعرك بالأمان، ولكن هذا الإحساس بالأمان زائف. هذا هو آخر خيار يمكنك القيام به؛ إنه اختيار أقل مقاومة. إن الإغراء الذي يمثله المكوث عند المستوى المتوسط هو شكل آخر من الاستسلام والانسحاب. إنه الأمر الذي لابد أن تتجنبه، فأنت تستحق أكثر من مجرد المستوى المتوسط.

معتادو الاستسلام يمضون وقتاً طويلاً في الانتظار

بعد مراقبتي للسوبر ماركت على مدى سنوات، اكتشفت أن هناك ثلاثة أساليب في دفع الحساب، وربما يكون السوبر ماركت الموجود بجواري مشابهاً للسوبر ماركت بجوارك؛ إذ يوجد به في العادة أربع أو خمس حارات لدفع الحساب. وإذا ما راقبت العملية بعناية، فستجد أن الناس تتبع واحدة من ثلاث طرق.

الطريقة الأولى اختيار أقصر الطوابير والتمسك بهذا الطابور أياً كان الأمر.

والطريقة الثانية هي اختيار أقصر الطوابير والتنقل بين الطوابير مرة واحدة (بحد أقصى) إذا ما تعطل الطابور لسبب ما. ولكن الشخص هنا يتنقل مرة واحدة فقط لا غير.

والطريقة الثالثة هي اختيار أقصر الطوابير ومراقبة باقي الطوابير باستمرار، والانتقال إلى طابور آخر إذا وجدته أقصر والاستمرار في هذه الطريقة حتى تغادر السوبر ماركت.

المشكلة في الطريقة الثالثة واضحة. ففي كل مرة تبدل فيها الطابور، فإنك تبدأ من جديد. وفي أثناء سعيك لحل سريع، فما من شك أنك تضيع الوقت والطاقة لأنك تبدل موقعك أكثر من مرة.

الطوابير موجودة في كل مكان. هل تعرف شخصاً يريد أن يصبح مستثمراً يقوم بمشروعه الجديد رقم ٦ أو ١٢؟ فهو ينتقل من مشروع لآخر وفي كل مرة يواجه فيها عقبات يتحول إلى مشروع جديد أسهل وبه فرص أفضل. وفي حين أنه يسعى جاهداً، إلا أنه لن يحقق أي شيء في النهاية.

إنه لا يحقق أي شيء لأنه دائماً يتنقل بين الطوابير ولا يستطيع أبداً الصمود. وفي حين أن بداية أي عمل شيء رائع ولكن جهودك لا تؤتي ثمارها إلا عندما تخرج من المنخفض. لقد أتقن عدد لا حصر له من المستثمرين البداية ولكنهم استسلموا قبل وقت طويل من إكمالهم للمطلوب. والأنباء السيئة هي أنك عندما تبدأ من جديد، فإنك لا تحصل على تقدير يذكر على الوقت الذي أمضيته في الطابور السابق.

وهذه الآفة لا تصيب المستثمرين فحسب، بل أيضاً العاملين في الدعاية الذين يتنقلون من وكالة إعلان إلى آخرى أو من وسيلة إعلام إلى الثانية، وفي النهاية يكونون قد أضاعوا ثروة من أيديهم. إذا كان تكوين الأثر يتطلب عشرة انطباعات وكل ما أنجزته هو ثمانية، فإن الانتقال سيكلفك الكثير من الوقت والمال.

مندوبو المبيعات الذين ينسحبون

هناك دراسة تتم الإشارة إليها كثيراً (وربما هي غير موثقة علمياً) تفيد بأن أي مندوب مبيعات عادي في الغالب يتوقف عن المحاولة بعد الاتصال الخامس مع العميل المحتمل. فبعد خمس مرات، يجد مندوب المبيعات أنه أضاع وقته ووقت العميل المحتمل لذلك ينسحب ويواصل طريقه.

وتقول هذه الدراسة أيضاً إن ٨٠٪ من العملاء يشترون السلعة في المحاولة السابعة للبيع. فقط لو صمد المندوب واستمر في محاولاته!

هل صحيح أن الناس لابد أن يكونوا دائماً محدودي التفكير، هل صحيح أن رقم سبعة رقم سحري وأن العامل الرئيسي للبيع هو الإلحاح؟ أنا لا أعتقد

أن أفضل مندوبي المبيعات هم الذين تجدهم دائماً يحاصرونك ويسألونك عن أخبار الطلبية ويلحون عليك.

أعتقد أن الدرس المستفاد من هذه القصة هو أن البيع يتعلق بتوصيل المشاعر وليس تقديم الحقائق. إذا كان الأمر يتعلق فقط بنقل الحقائق، فإن مواد الدعاية في صورة ملفات PDF أو موقع على الإنترنت ستكون كافية حتى يسمع مندوب المبيعات رنين الهاتف.

العملاء المحتملون (أي أنت إذا تعرضت يوماً لمحاولة أن يجعلك شخص ما تشتري منه شيئاً) خبراء في الشعور بما يجول في خاطر مندوب المبيعات، فقد شحذ الناس مقدرتهم على الرصد. إذ إننا حقاً نجيد رصد مدى الصدق (أو عدمه). إذا كان الموقف الذهني لمندوب المبيعات يجعله وكأنه يقول: "إذا لم يشترِ هذا الشخص مني، فهناك شخص آخر قريب يمكنني أن أزوره". والذي يظهر هو كأنه يقول: "أنا لست جاداً لهذه الدرجة بشأن شرائك لهذا المنتج". ومن ناحية أخرى، إذا كان مندوب المبيعات موجوداً على المدى الطويل وكان ملتزماً تجاه البيع لأنه يفيد الشخص الآخر، فإن هذه الإشارة تصل واضحة دون لبس.

أرجوك افهم هذا: إذا لم تتمكن من اجتياز المنخفض بطريقة غير عادية، فلابد أن تنسحب، وتنسحب فوراً، لأنه إذا كان ٨٠٪ من الدفتر الذي تحتفظ فيه بالطلبيات التي حصلت عليها يضم أسماء عملاء محتملين كل ما تفعله معهم هو أن تقابلهم بصورة أو بأخرى، فإنك بذلك لا تضيع وقتاً فحسب بل إنك أيضاً تسرق الطاقة التي يمكن أن تبذلها في العشرين في المائة الأخرى من المكالمات التي تكون لديك بها فرصة لتحقيق انفراجة.

مرة أخرى أقول إن اجتياز المنخفض استراتيجية سليمة. وهي ليست استراتيجية جيدة لأن مندوبي المبيعات الناجحين يثيرون ضيق الآخرين؛ لا، بل لأنهم يتمسكون بموقفهم وهم داخل المنخفض، وهذه استراتيجية عظيمة لأنها تغير ديناميكية يوم مندوب المبيعات بأكمله. إنه ليس خياراً معنوياً بل استراتيجياً. إن أفضل إشارة يجدر إرسالها هي أن تقول: "أنا سوف أجتاز هذا المنخفض معك، لأن هذا مهم بالنسبة لكلينا".

مواجهة المنخفض

ربما تكون متأكداً من أن منتجك هو الأفضل في العالم، ولكن ما من أحد خارج مجموعة صغيرة يهتم به على الإطلاق. أنت منشغل بمحاولة الترويج لفكرتك الجديدة في أي مكان يمكن القيام فيه بذلك، وفي الوقت ذاته أغلب المستهلكين لا يكترثون بفكرتك أو تلك الأحذية شديدة الأناقة ذات الكعوب العالية أو نوع من الصمغ الذي يعتبر أحدث ما تم التوصل إليه. وبدلاً من ذلك فإنهم ينتظرون، إنهم ينتظرون شيئاً يمكن التعامل معه وتجربته وغير مكلف وجاهزاً للاستعمال وقت الحاجة.

وبالتالي يظهر منخفض مدى قبول السوق لك. إن مندوبي المبيعات الذين يحصلون على المكافأة هم الذين لا يستسلمون، إنهم يتمسكون بموقفهم داخل المنخفض ويصقلون منتجهم ويميزونه ويجعلونه مثالياً في حين يظل آخرون يبحثون عن صفقة سريعة أخرى.

لذلك، ففي حين أن دار نشر تتنقل من مؤلف إلى آخر بحثاً عن الذي يحقق أفضل مبيعات، فإن داراً أخرى تظل تدعم مؤلفين مثل دكتور سيوس أو ستيفن كينج في الوقت الذي يكونون فيه جمهوراً ببطء. وفي حين أن منظمة

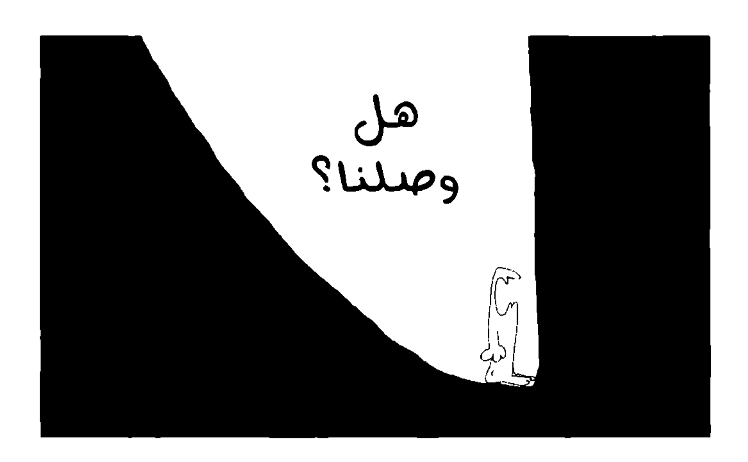
خيرية تنتقل من متبرع إلى آخر سعياً للحصول على المال اللازم لهذا المشروع أو ذلك، فإن المنظمة الخيرية الناجحة التي لديها تفكير ثابت تظهر على الساحة وتؤدي واجبها مع التركيز على عدد محدود فقط من المؤسسات حتى تبدأ في الحصول على المال.

تمكنت ماركات مثل جوريلا جلو وجيمي تشو وسواتش من اجتياز المنخفض، ولم يكن ذلك بين عشية وضحاها بل خطوة خطوة حتى توصلت لعدد هائل من المبيعات.

يواجه الباحثون عن العمل منخفضاً، لأن إدارات الموارد البشرية يشجعون هذا. إن العاملين في الموارد البشرية لا يطرقون بابك ويعرضون عليك العمل. إنهم يضعون العقبات (مثل تقديم السيرة الذاتية أو ارتداء حلة) كوسيلة لاستبعاد من هم غير جادين حقاً بشأن الوظيفة.

نشعر بالإغراء من قصص ممثلات تم اكتشافهن في صيدلية بالحي أو زميل دراسة حصل على وظيفة رائعة فقط من خلال الظهور في مكتب التوظيف التابع للكلية. ونحن نرى مؤلفاً حقق رواجاً هائلاً من أول ظهور له في برنامج أوبرا أو فريق روك حصل على عقد مع شركة تسجيلات بعد تقديم أغنية، كل هذا يبدو سهلاً ومثيراً.

من السهل أن يغريك المجال الذي حصلت عليه مؤخراً والإقبال على ما هو جديد، ولكن المشكلة هي أن هذا يؤدي إلى الإدمان بالإضافة إلى الاهتمام لفترة قصيرة للغاية. ربما تفكر إذا لم ينجح هذا الأمر اليوم، فلماذا لا أنتظر إلى الغد؟ المشكلة هي أن عدداً ضئيلاً للغاية من الجمهور هو الذي يبحث عما هو جديد تماماً، ولكن أغلب الناس ينتظرون ما تم اختباره بالفعل، وإجازته، وأثبت جودته.



بهدوء شديد تواصل برامج مايكروسوفت الوجود على الساحة وتتقدم من النسخة الأولى إلى النسخة الثانية وتعلم مايكروسوفت أنه مع ظهور النسخة الثالثة سيكون العالم مختلفاً (وأفضل) بالنسبة لهم. لقد فشلت مايكروسوفت مرتين مع ويندوز وأربع مرات مع وورد وثلاثاً مع إكسيل. إن الشركة بأكملها تقوم على فكرة اجتياز المنخفض بالتدريج وتغيير الأساليب دون كلل ولكنها لا تتخلى أبداً عن الفكرة العامة.

ما مجال عملك؟

نعم عليك (حتماً) أن تتخلى عن منتج أو فيلم أو تصميم؛ ولابد أن تقوم بهذا بشكل منتظم إذا كنت تريد النمو وتمتلك الموارد اللازمة لاستثمارها في المجال السليم. ولكن يجب ألا تنسحب من السوق أو تتخلى عن استراتيجية أو مجال ما. إن الأعمال التي كنا نفكر فيها باعتبارها نجاحاً تحقق بين عشية

وضحاها ليست كذلك، إننا فقط لم نلحظها إلا عندما أصبحت ظاهرة للعيان وناضجة.

قامت شركة بروكتر أند جامبل بالقضاء على مئات المنتجات. كما تخلت سلسلة متاجر ستارباكس عن خاصية الاستماع إلى الموسيقى في مقاهيها، كما تم التخلي عن إصلاح الضمان الاجتماعي عشرات المرات. يجب ألا تحب طريقة معينة وتظل تدافع عنها للأبد، بل عليك أن تحدد بالنسبة للوقت الراهن وإلى الأبد ما إذا كنت ستدخل السوق أم لا، وإذا ما دخلت السوق بالفعل فعليك باجتياز المنخفض.

إن السوق ترغب في أن ترى إصرارك، وهي تطلب منك إشارة على جديتك وقوتك ومدى قبولك وسلامتك. يتألف الجزء الأغلب من أي سوق من الموجودين في منتصف منحنى الجرس، وهم الذين يريدون شراء شيء ثبت نجاحه وقيمته.

إن تتبع منتج ما داخل المنخفض حتى تخرج منه طريقة ناجحة لأنك تصل لجزء أكبر من السوق. وإذا لم يكن منتجك ناجحاً وإذا لم تكن الخدمة التي تقدمها تلقى رواجاً أو حتى إذا لم تحظَ بإعجاب هؤلاء المجانين الذين يحبون الأشياء الجديدة، يجب ألا تصر على اتباع طريقة معينة لمجرد أنك تشعر أنك ملزم بها. إن استراتيجيتك، وهي أن تكون مصدراً موضع ثقة في السوق التي اخترتها، يمكن أن تبقى حتى إذا ألغيت المنتج.

عكس الانسحاب ليس "الانتظار"

لا، عكس الانسحاب هو *إعادة تكريس الجهد*. إن عكس الانسحاب هو *استراتيجية جديدة حيوية مصممة للقضاء على المشكلة.*

من الخطأ النظر للمنخفض على أنه أمر ثابت أو تخيل أنك مجرد راكب سلبي في قارب بطيء وتظل جالساً وأنت تمر بمراحل الركود داخل المنخفض.

المنخفض مرن، وهو يستجيب للجهود التي تبذلها معه. في واقع الأمر من المرجح للغاية (في كل حالة تقريباً) أن العمل العدواني الذي تقوم به يمكن أن يجعل المنخفض أسوأ بكثيرأو أفضل بكثير. علينا أن نجرب أولاً.

عندما تشتد الآلام لدرجة تصبح فيها مستعداً للانسحاب، فإنك تجعل من نفسك شخصاً ليس أمامه ما يخسره. وهذه النوعية من الأشخاص لديها قدر من القوة. فيمكنك أن تخاطر بكل شيء في سبيل مشروع واحد أو تحدي السلطات أو محاولة استخدام بدائل لم يطرقها أحد.

وجد ديفيد نفسه محاصراً داخل طريق مسدود في عمله في نهاية رحلة عمل طويلة في شركة ما، وكان مستعداً للاستقالة. كان رئيسه مروعاً ولم يكن العمل يضيف أي قيمة لسيرته الذاتية أو ليومه وكان غير سعيد. قرر ديفيد أن يخاطر بكل شيء. عقد اجتماعاً مع رئيسه ورئيس رئيسه وشرح مشكلته بهدوء. قال إنه اكتشف أنه سيستقيل في نهاية الأمر ولكنه يحب الشركة للغاية لدرجة أنه يريد اقتراح بديل، لذلك فقد فعل هذا فعلاً.

كانت النتيجة أن حصل على ترقية كبيرة وأصبح يواجه تحدياً جديداً تماماً ورئيساً جديداً.

لو كان قد أخفى الجانب السلبي منه وشعر بالقلق تجاه مستقبله على المدى القصير ولم يكن مستعداً للاستقالة في ذلك اليوم لما حصل على الترقية. إنه لم يكن يهدد، بل كان مستعداً حقاً إما للاستقالة وإما للحصول على تلك الوظيفة الجديدة، وأن يعيد تكريس جهوده للشركة وتحقيق إنجاز ما.

الانسحاب داخل المنخفض عادة ما يكون قراراً قصير الأجل وسيئاً أيضاً

عندما ينسحب الناس، فإنهم عادة ما يركزون على المزايا على المدى القصير للانسحاب، بمعنى آخر إذا شعر الشخص بأي ألم فإنه سيتوقف عما يفعله.

عندما ترك جو بايدن سباق انتخابات الرئاسة عام ١٩٨٨، كان بسبب مسألة تبدو غاية في التفاهة في الوقت الحالي. فقد أخطأ في ذكر الشخصية التي قالت اقتباساً لجأ إليه في الكلمة التي ألقاها. ولكن في تلك اللحظة كان الشعور بالألم طاغياً، ولم يرَ بايدن ولا فريقه حلاً للاستمرار، لذلك قرروا الانسحاب. وبعد ١٨ عاماً تحدث بايدن عن ترشيح نفسه مرة أخرى. يا له من أمر مخزٍ. لو كان أدرك في عام ١٩٨٨ أنه ليس لديه ما يخسره، لكان من الممكن أن يغير بشكل جذري شكل الحديث الذي يدور حول حملته الانتخابية. لو كان قد غير المنخفض من خلال بذل مجهود لاجتياز الطريق والخروج منه، لكان قد حصل على فرصة لترك معارضيه وراءه.

عندما ينسحب فتى صغير من فريق لكرة القدم أو الكاراتيه، فإنه لا يفعل ذلك لأنه يفكر في المزايا على المدى الطويل، بل لأن مدربه يصيح فيه بشكل دائم، وهذا ليس جيداً من وجهة نظره، لذلك فمن الأفضل التوقف.

للألم على المدى القصير أثر على أغلب الناس أكثر من المزايا على المدى الطويل، ولهذا السبب من المهم بالنسبة لك أن تضخم المزايا التي تحصل عليها على المدى الطويل بعدم الانسحاب.

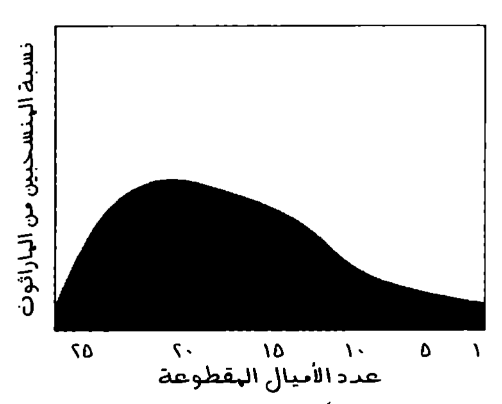
يجب أن تضخم مزايا عدم الاستقالة. عليك أن تذكر نفسك بشكل الحياة على الجانب الآخر من المنخفض، لأن التغلب على ألم مكالمة أخرى

غير ناجحة مع أحد العملاء سيكون أسهل إذا كان واقع العمل الذي يتسم بالمبيعات الناجحة شاخصاً أمامك.

إن تحمل مادة سخيفة في الكلية يصبح أسهل إذا ما تصورت يوم التخرج. وقد تساعدك متابعة تطور أدائك على إكمال سعيك. لذلك، يفضل أن تتبع مدى شعبية موقعك على الإنترنت عن طريق موقع ألكسا، أو ترتيبك في الدراسة، أو نصيبك من السوق، أو موقعك في فريق مبيعات يبحث عن طلبيات. إن السعي في طريقك لتصبح رقم واحد هو وسيلة يومية للحصول على آراء الناس فيك مما يساعدك على التعامل مع المصاعب قصيرة الأجل.

لا يمكن الانسحاب من ماراثون بوسطن في الميل ٢٥

ليس من الصعب تخيل أن شكل منحنى المنسحبين من الماراثون يقترب من هذا الشكل:



المنخفض ليس موجوداً قبل خط النهاية فحسب، بل هو موجود في الميل رقم ٢٠. بمجرد أن ترى المتفرجين في النهاية، يصبح إتمام السباق أسهل.

من الذي سينسحب بأي حال في الوقت الذي يرى فيه خط النهاية؟

إن الناس ذوي العزيمة قادرون على تصور فكرة الضوء في نهاية النفق بينما لا يمكن لآخرين رؤيتها. وفي الوقت ذاته، فإن الناس الأكثر ذكاء يتحلون بالواقعية بحيث لن يتخيلوا الضوء وهو غير موجود في الواقع.

إذا كنت تعمل في صحيفة كبرى، يمكنك أن ترى أنه ليس هناك ضوء في نهاية هذا النفق المتمثل في طبيعة العمل التي اخترتها. فالتوزيع يتراجع وسيحدث هذا بشكل أسرع. أغلب الصحف لا يتوفر لديها فرصة تذكر في استبدال وسيلتها التقليدية المطبوعة بالإنترنت، ونتيجة لذلك أغلب الصحف تزداد حالتها سوءاً بقدر ضئيل كل يوم أكثر من اليوم السابق. إن كل يوم تستمر فيه في عملك هو قرار استراتيجي سيئ بالنسبة لمستقبلك المهني؛ لأنك كل يوم تؤدي بشكل أفضل في شيء غير مفيد بصورة كبيرة كما أنك متأخر عن آخرين يتعلمون شيئاً أكثر نفعاً. السبب الوحيد الذي يجعلك تبقى هو الألم الذي تشعر به على المدى القصير بسبب ترك العمل. إن الناجحين يفهمون أن تحمل الألم الآن يحول دون تحقق آلام أخرى في وقت لاحق.

وينطبق الأمر ذاته على الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، فقرار الانسحاب من عدمه هو عملية تقييم بسيطة. هل الألم الذي يسببه المنخفض يستحق المزايا المتمثلة في الضوء الذي يظهر في نهاية النفق؟

إذا كنت غير قادر على أن تصبح رقم ١ ، يجدر بك أن تنسحب الآن.

انسحب!

لا بأس من الانسحاب في بعض الأحيان.

في واقع الأمر، لا بأس من الانسحاب في كثير من الأحيان.

يجب أن تنسحب إذا كنت تسلك طريقاً مسدوداً، ويجب أن تنسحب إذا كنت تواجه منحدراً، كما يجب أن تنسحب إذا كان المشروع الذي تعكف عليه به منخفض لن تحصل بعد اجتيازه على المكافأة المرجوة. إن الانسحاب من المشاريع التي لا تحقق أي إنجاز أمر ضروري إذا كنت تريد التمسك بالمشاريع الصائبة. إنك لا تملك الوقت أو الرغبة أو الموارد الكافية لتكون الأفضل في العالم في كلا الاتجاهين.

الفرق بين التخلي عن الأسلوب والتخلي عن الاستراتيجية

نعم، أعلم أنني بهذا الكلام أسير عكس الاتجاه السائد، فأنا أدعو إلى الانسحاب والاستسلام. وأدعوك لعمل ذلك كثيراً.

أنا هنا لا أتحدث عن الاستسلام والتخلي عن استراتيجيتك على المدى الطويل (أياً كان الموضع الذي تستخدم فيه هذه الاستراتيجية، سواء في عملك أو دخلك أو علاقة أو صفقة بيع) ولكني أتحدث عن التخلي عن الأسلوب الذي لا يفلح معك.

إن الانسحاب من طريق مسدود ليس فشلاً معنوياً، بل هو ذكاء. إن رؤية منحدر مقبل مسبقاً ليس مؤشر ضعف بل يمثل رؤية وشجاعة حقيقية، وهو يجعلك تكرس طاقتك لمواجهة المنخفض.

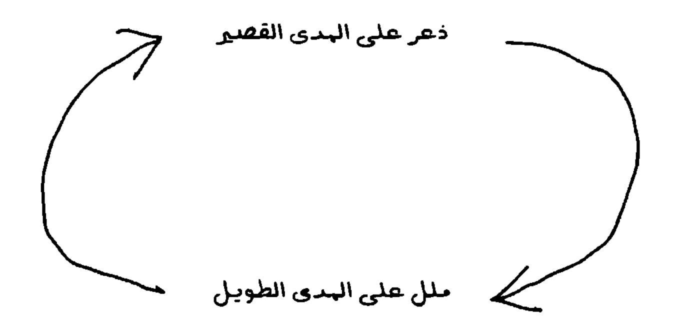
الضوضاء داخل رأسك

في هذه اللحظة يقول لي حدسي إن هناك محادثة تدور بداخلك تحاول بها أن تفكر فيما أقول. تقول لنفسك إن تلك الطرق المسدودة التي تمر بها ليست مسدودة تماماً (لكنها كذلك). أنت منشغل بالدفاع عن العمل الرديء الذي تقوم به مؤسستك لأنه أفضل ما يمكن أن تفعله في ظل الظروف الراهنة (وهذا ليس صحيحاً). أنت لا تريد أن تنسحب. فالانسحاب غير ممتع. وليس سهلاً. لذلك لم تقم بهذه الخطوة. ولكن عليك أن تفعل هذا. بل لابد أن تفعل هذا.

أو يمكنك أن ترضى بالمستوى المتوسط.

الانسحاب استراتيجية ذكية

حصل "دوج" لتوه على ترقية أخرى. إنه يعمل في شركة برامج كمبيوتر في الهند وعلى مدى الأعوام الأربعة عشر الماضية تولى عدداً كبيراً من



الوظائف. خلال أول سبع أو ثماني سنوات كان دوج يعمل في مجال تنمية الأعمال والمبيعات. تعامل مع ملف مايكروسوفت لفترة وكان يسافر إلى ردموند في واشنطن كل ستة أسابيع تقريباً. كان الوضع صعباً على أسرته، ولكنه يركز حقاً في عمله ويجيده بالفعل.

وقبل عامين حصل دوج على ترقية كبيرة. أصبح مسئولاً عن القسم الذي يعمل به ويضم ١٥٠ شخصاً، وهو ثاني أكبر قسم في الشركة. عمل دوج بقدر كبير من السعادة، وبالإضافة إلى تمضية وقت أطول في طريق وصوله إلى عمله كان يقوم بعمل رائع في التعامل مع مسائل الإدارة الداخلية.

وقبل شهر ولعدد كبير من الأسباب الوجيهة حصل دوج على ترقية تسير به في اتجاه واحد، ظل على نفس الدرجة ولكن أصبح تحت رئاسته فريق جديد من المحللين. هو الآن مسئول عن تحالفات استراتيجية. إنه تلقى احتراماً كبيراً وتولى كل الوظائف تقريباً وجنى الكثير من المال.

تخيل النقاش الذي يمكن أن يدور بينك وبينه. ربما تقول له: "يا صديقي، لقد أمضيت وقتاً طويلاً في نفس العمل".

ولكن دوج لن يقتنع، فربما يقول: "نعم لقد أمضيت ١٤ عاماً ولكني توليت سبع وظائف. عندما جئت إلى هنا كنا شركة ناشئة ولكننا الآن قسم تابع لسيسكو. لدي تحديات جديدة والطريق إلى العمل رائع...".

هيا، قاطعه.

إن دوج يحتاج أن يترك عمله لسبب بسيط. فقد أصبح كل شيء بشأنه معروفاً، فالجميع في الشركة لديهم توقع بمن هو دوج وما الذي يمكن أن يفعله. أن ترتقي في عملك في الشركة من أبسط الوظائف إلى أعلاها يبدو رائعاً، ولكن في واقع الأمر هذا غير مرجح على الإطلاق. لقد أصبح دوج يواجه حائطاً، فلن تقابله تحديات، ولن يجد ما يدفعه للتقدم ولن تتم ترقيته ليكون رئيساً. لقد توقف دوج عن التطور بغض النظر عما يمكنه فعله حقاً... على الأقل في عيون الناس الذين يهمه رأيهم.

إذا ترك عمله والتحق بشركة أخرى، فسوف يعيد اكتشاف نفسه. ما من أحد في الشركة الجديدة سيتذكر دوج الشاب قبل عشر سنوات، بل سيعاملونه على أنه دوج الجديد، دوج الذي أمامه مستقبل لا نهاية له وماضٍ صغير.

كان آباؤنا وأجدادنا يعتقدون أن علينا البقاء في وظيفة ما لمدة خمس سنوات أو عشرة أو حتى طوال الحياة. ولكن في عالم تظهر فيه شركات وتختفي، في عالم تنمو فيه الشركات من لا شيء حتى تصبح شركات كبرى تدخل في تصنيف فورتشن ٥٠٠ ثم تختفي وكل ذلك في عدد محدود من السنوات، لن يكون هذا ممكناً.

إليكم هذه الصفقة، وهذا ما قلته لدوج: الوقت الأمثل للبحث عن وظيفة جديدة هو الوقت الذي لا تشعر فيه أنك تحتاج لوظيفة جديدة، والوقت الأمثل لتغيير وظيفتك هو قبل أن تشعر بالاستياء منها. انطلق، غيّر وظيفتك، تحدَّ نفسك واحصل على علاوة وترقية. أنت مدين بهذا لمستقبلك المهني ولمهاراتك.

إذا كانت وظيفتك طريقاً مسدوداً، فعليك أن تتركها أو تقبل كون أن مستقبلك المهني قد انتهى.

الانسحاب لا يعني الفشل

الانسحاب الاستراتيجي هو قرار واعٍ تتخذه بناءً على الخيارات المتاحة أمامك. إذا أدركت أنك في طريق مسدود مقارنة بالمجال الذي يمكن أن تستثمر فيه، فإن الانسحاب ليس خياراً عاقلاً فحسب بل ذكياً أيضاً.

ومن ناحية أخرى، فإن الفشل يعني أن حلمك انتهى. يحدث الفشل عندما تستسلم، وعندما لا توجد خيارات أو عندما تنسحب مرات أكثر من اللازم لدرجة أنك تكون بذلك قد استنفدت كل وقتك ومواردك.

من السهل أن تشكو من فشلك دون أن تبذل جهداً لتصحيح الوضع، ولكن الانسحاب بذكاء طريقة رائعة لتجنب الفشل.

التكيف بديل سيئ للانسحاب

التكيف هو ما يفعله الناس عندما يحاولون بشكل غير منظم تحقيق نتائج طيبة؛ إنهم يتكيفون مع وظيفة سيئة أو مع مهمة صعبة. مشكلة التكيف هي

أنه لا يؤدي على الإطلاق إلى الأداء الاستثنائي. نادراً ما يكون السبب في العمل الرديء هو الافتقار إلى الموهبة، وفي أغلب الأحيان يكون سببه البقاء في طريق مسدود. كل أشكال التكيف هي عبارة عن مضيعة للوقت وسوء توجيه لطاقاتك. إذا كان أفضل ما يمكنك فعله هو التكيف، فسيكون من الأفضل لك الانسحاب.

الانسحاب أفضل من التكيف؛ لأن الانسحاب يحررك حتى يتسنى لك التفوق في عمل آخر.

"لا تستسلم أو تنسحب أبداً"

يا لها من نصيحة سيئة لدرجة لا تصدق. لا تستسلم أو تنسحب أبداً؟ لو التزم الإنسان بهذه النصيحة لظل على حاله ولم يتقدم للأمام أبداً، ولظل الكثير من رجال الأعمال المرموقين يعملون في وظائفهم المؤقتة في المطاعم التي بدءوها عندما كانوا طلاباً في المرحلة الثانوية أو الجامعية. ولو التزم رجال المبيعات بهذه النصيحة لظلوا يحاولون بيع المنتجات القديمة التي لم يعد لها سوق.

انتظر لحظة، ألم يقل هذا المدرب المشهور إن الانسحاب والاستسلام فكرة سيئة؟

في الواقع، الانسحاب كاستراتيجية قصيرة الأجل يعد فكرة سيئة، ولكن الانسحاب كعمل على المدى الطويل فكرة رائعة.

أعتقد أن النصيحة التي أقولها تعني "لا تترك أبداً شيئاً له إمكانيات عظيمة على المدى الطويل لمجرد أنك غير قادر على التعامل مع ضغوط اللحظة الراهنة". بعد هذا الشرح يمكن القول إنها حقاً نصيحة رائعة.

الكِبر عدو المنسحب الذكي

ضحى ريتشارد نيكسون بعشرات الآلاف من الأبرياء (على الجانبين) عندما رفض الانسحاب من حرب فيتنام. السبب الوحيد الذي جعله لا ينسحب من الحرب سريعاً هو الكِبر. والكِبر أيضاً هو الذي يجعل شخصاً ما يبقى في نفس الوظيفة لسنوات بعد أن أصبحت غير جذابة أو ممتعة. والكِبر كذلك هو الذي يجعل مطعماً يظل مفتوحاً لفترة طويلة بعد اتضاح أن أوضاعه لن تتحسن.

عندما تواجه طريقاً مسدوداً، لماذا تتمسك بعملك؟ هل تشعر بقدر كبير من الكِبر لدرجة أنك لا يمكنك الانسحاب منه؟

من الأسباب التي تجعل الناس تحس بشعور طيب بعد التخلي عن مشروعٍ وصل إلى طريق مسدود هو أنهم يكتشفون أن جرح هذا الكِبر ليس مهلكا، فالإنسان يستجمع الشجاعة الكافية للانسحاب ويعد نفسه لصوت الأنا بداخله وهي تتمزق، ثم يصبح كل شيء على ما يرام.

إذا كان الكِبر هو الشيء الوحيد الذي يمنعك من الانسحاب، وإذا لم يكن هناك منخفض يمكن اجتيازه، فمن المرجح أنك تضيع قدراً هائلاً من الوقت والمال في الدفاع عن شيء سيبرأ سريعاً.

وجودك في كلية طب هارفارد ليس سبباً كافياً للتمسك بما تفعل (تجاهل التكاليف المهدرة!)

ترك مايكل كريتشتون الذي ألف كتاباً حقق أعلى المبيعات عمله وهو في طريقه ليصل إلى أعلى المراتب في مهنته. وعندما تخلى كريتشتون عن الطب كان قد تخرج بالفعل في كلية الطب بجامعة هارفارد وأجرى دراسة بعد شهادة

الدكتوراة في معهد سوك للدراسات البيولوجية مما كان يعني ضمان عمل مربح كطبيب أو كباحث. ولكنه استبدل بكل هذا حياة مؤلف لا يمكن التكهن بمستقبلها.

لم يكن كريتشتون يتحمل كثيراً إجراء جراحات وقرر أنه غير معجب بالمستقبل الذي سيتحقق من خلال العمل كطبيب بغض النظر عن مدى النجاح الذي قد يحققه في هذا العمل، لهذا قرر ترك عمله. لقد رأى كريتشتون أنه بما أنه التحق بجامعة هارفارد بالفعل وحصل على الزمالة بالفعل واجتاز المنخفض بالفعل، فإنه ليس مضطراً لتمضية ما تبقى من حياته في القيام بشيء لا يستمتع به حتى يحفظ كرامته وكِبره.

لقد انتهت لديه كل أعراض الحزن على ما فات وبدأ من جديد. وإذا كان هو قادراً على الانسحاب من عمله، فهل بإمكانك هذا؟

ثلاثة أسئلة تطرحها قبل الانسحاب

إذا كنت تفكر في الانسحاب (من عدمه)، فهذا يعني أنك نجحت (وكذلك أنا). إن إدراك أن الانسحاب يستحق تركيزك واهتمامك هو الخطوة الأولى لتصبح الأفضل في العالم. والخطوة التالية هي أن تطرح على نفسك ثلاثة أسئلة.

السؤال ١: هل أنا مصاب بالذعر؟

إن الانسحاب لا يعني الإصابة بالذعر، فالذعر لا يكون أبداً مقصوداً، بل هذا الشعور يهاجمنا ويكون وليد اللحظة.

إن الانسحاب عندما تكون مصاباً بالذعر أمر خطير وتكلفته باهظة. وكما رأينا، فإن أفضل من ينسحبون هم من يقررون مسبقاً الوقت الذي

يريدون فيه ذلك. يمكنك دائماً أن تنسحب في وقت لاحق، لذلك انتظر حتى تنتهي مشاعر الذعر بحيث يمكن أن تتخذ القرار.

وعندما تكون الضغوط شديدة للغاية بحيث يصعب الرضا بالحلول الوسط، فيكون الحل إما ترك العمل وإما الاستقرار فيه، فإن رغبتك في ترك العمل ستكون في أدنى مستوى. وعادة ما يكون قرار ترك العمل وليد اللحظة ولكن هذا وقت خاطئ لاتخاذ مثل هذا القرار الحرج. إن السبب الذي يجعل كثيرين ينسحبون وهم يمرون بالمنخفض هو أن أسهل شيء هو الانسحاب عندما لا تكون هناك بوصلة توجهك أو خطة. وفي حين أن هذا ربما يكون الطريق الأسهل، فهو أيضاً الطريق الأقل نجاحاً.

السؤال ٢: من الذي أحاول التأثير عليه؟

هل تحاول النجاح في سوق معينة؟ هل تحاول الحصول على وظيفة؟ هل تحاول تدريب عضلة ما؟

إذا كنت تفكر في ترك ما تقوم به، فمن شبه المؤكد أن هذا بسبب أنك لا تحقق نجاحاً في المحاولة التي تقوم بها حالياً للتأثير. إذا كنت قد قمت بزيارة لعميل محتمل عشرات المرات دون نجاح يذكر وتشعر بالإحباط، فإنك تفكر في الاستسلام. إذا كان لديك رئيس لا يرحمك، فإنك تفكر في الاستقالة. إذا كان لديك منتج لا يحقق رواجاً في السوق، تسأل نفسك إذا ما كان يجدر بك التخلي عن هذا المنتج ومحاولة ترويج منتج آخر.

إذا كنت تحاول التأثير على شخص واحد فقط، فإن للإصرار حدوده. من السهل تخطي الخط الفاصل بين إظهار مدى التزامك وأن تكون متطفلاً. إذا كنت لم تحدث لديه تأثيراً بعد، فربما يكون هذا هو الوقت المناسب للانسحاب.

هناك شخص أو مؤسسة ستتصرف بشكل مختلف عن غالبية الناس. ربما يكون لدى شخص بعينه مجموعة أهداف يريد تحقيقها ورأي واحد عن العالم، وهناك شخص آخر يكون قد اتخذ موقفاً، وإذا كان لك أن تنجح فعليك أن تغير هذا الموقف، وتغيير تفكير شخص ما أمر صعب إن لم يكن مستحيلاً.

ولكن إذا كنت تحاول التأثير على سوق ما، فإن القواعد مختلفة. ما من شك أن بعض الناس في سوق معينة فكروا فيك (بل ورفضوك)، ولكن أغلب الناس في السوق لم يسمعوا عنك أصلاً. لا توجد طريقة تفكير واحدة فقط في السوق، بل هناك أناس مختلفون يبحثون عن أشياء مختلفة.

قال لي سيرجي برين الشريك المؤسس لجوجل: "نعلم أن جوجل سيصبح أفضل في كل يوم كما سعينا لذلك، وكنا نعلم أنه إن عاجلاً أو آجلاً سوف يجربه الجميع. لذلك كان شعورنا هو أنه كلما تأخر وقت تجربته كان هذا أفضل لنا، لأننا نحدث انطباعاً أفضل مع وجود تكنولوجيا أفضل. لذلك لم نكن أبداً متعجلين لنجعلك تستخدمه اليوم، بل الغد سيكون أفضل".

إن التأثير على شخص واحد يشبه تسلق السور. فإذا ما تسلقته من أولى المحاولات تكون قد نجحت، ولكن إذا لم تفعل هذا ففي الغالب ستجد أن السور يزيد ارتفاعاً مع كل مرة تحاول تسلقه.

ومن ناحية أخرى، فإن التأثير على السوق يشبه محاولة تسلق تل وليس سور. يمكنك أن تحرز تقدماً في كل خطوة على حدة؛ وكلما وصلت لمستوى أعلى، أصبح التسلق أسهل. إن العاملين في السوق يتحدثون لبعضهم البعض، ويؤثرون على بعضهم البعض، لذلك فإن كل خطوة تقدم تحرزها تتضخم في واقع الأمر.

السؤال ٣: ما نوع التقدم الذي أحرزه ويمكن قياسه؟

إذا كنت تحاول النجاح في وظيفة أو علاقة أو في مهمة، فإما أنك تتحرك للأمام وإما للخلف وإما تقف في مكانك. لا توجد سوى ثلاثة خيارات.

ومن أجل النجاح ومن أجل الوصول إلى الضوء في نهاية النفق المظلم عليك أن تحرز نوعاً من التقدم إلى الأمام مهما كان محدوداً. في كثير من الأحيان نجد أنفسنا في موقف يبدو فيه ترك ما نقوم به مؤلماً للغاية لذلك كل ما نفعله هو التمسك به وعدم تركه لأن هذا أسهل. ولكن هذا الخيار -أي التمسك بما تفعل في ظل غياب تقدم للأمام- يمثل خسارة. إنه خسارة بسبب تكلفة الفرصة الضائعة، فمن الممكن أن تفعل شيئاً أفضل وأكثر متعة بوقتك.

وليس بالضرورة أن يكون مقياس التقدم هو علاوة أو ترقية، بل ربما يكون أمراً غير ملموس لهذه الدرجة. ولكن لابد أن يكون أكثر من مجرد تعويذة سحرية وأكثر من مجرد القول "البقاء هو النجاح". وهكذا فإن التحدي هو إظهار علامات بارزة جديدة في مجالات كنت تتوقع قبل ذلك ألا تجد فيها أياً من هذه العلامات.

إذا كانت لديك شركة صغيرة وكنت تحقق الرضا لدى عدد صغير من العملاء، فلا بأس من أن تستمر فيما تفعله لأنه بمرور الوقت يمكن أن يحضر هؤلاء العملاء لك المزيد منهم. يمكنك قياس نجاحك من خلال نسبة التحويلات إليك وعدد الطلبيات التي تحصل عليها. إن استمرارك ووجودك في السوق وحدهما يكفيان لتبرير جهودك (أحياناً). ولكن من ناحية أخرى إذا كان عملك لا يسفر عن الترويج لشركتك ولا يوفر عملاء جدداً ولا يتقدم للأمام، فأنا أتساءل ما الذي يجعلك تتمسك به؟

عندما تحاول التأثير على سوق بأكملها، فإن قيمة عدم الانسحاب كبيرة للغاية. نعم ربما تكون راغباً بشدة في التخلي عن أسلوب ما في السوق لا يجدي نفعاً أو حتى خاصية في منتج ما لا تحقق المرجو منها من العملاء، ولكن لابد ألا يكون التزامك تجاه السوق موضع شك، إذ إن بناء مؤسستك في سوق واحدة أرخص وأسهل بكثير من التنقل من سوق لأخرى حتى تجد نجاحاً سريعاً.

فلنبطئ قليلاً ونفكر في هذا الأمر ملياً للحظة. إن الانسحاب لا يعني ترك سعيك وراء الرزق أو أن تحدث فارقاً في حياتك أو أثراً ما. إن الاستقالة من وظيفة لا تعني بالضرورة الاستسلام، فالوظيفة هي مجرد أسلوب، أو طريقة لتحصل بها على ما تريد حقاً. وبمجرد أن تصل الوظيفة إلى طريق مسدود تصبح الاستقالة منطقية ثم يجب أن تنتقل في سعيك إلى سوق أكبر لأن كل يوم تنتظر فيه يبعد أكثر الهدف الذي تريد الوصول إليه.

والأمر صحيح أيضاً بالنسبة لأي مؤسسة. فالمؤسسة لا تقوم بتعريف نفسها وفقاً للأساليب التي تتبعها، وإنما بمدى نجاحها أو فشلها في سعيها للوصول إلى أهدافها الكبيرة. وفي اللحظة التي لا تصبح فيها أساليبك جزءاً من الخروج من المنخفض بنجاح، وفي اللحظة التي تكون فيها في طريق مسدود، فمن واجبك أن تغير أساليبك في نفس الوقت الذي تظل واضعاً فيه الأهداف الأكبر نصب عينيك.

إن إغراء البقاء وعدم الانسحاب ومصدر كل تلك القصص المتعلقة بالتمسك بالمكان في الغالب يكون من أشخاص يعملون في السوق بلا هدف محدد. عندما تسمع عن مؤلف ما رُفض كتابه ٣٠ مرة قبل توقيع عقد مع

دار نشر أو عن شخصية حققت جماهيرية كبيرة بين عشية وضحاها ولكن قبل ذلك دفعت الثمن في العمل في المقاهي، فإنك ترى بذلك كيف أن الإصرار يجدي في أي سوق.

ومن ناحية أخرى متى كانت آخر مرة سمعت فيها عن شخص تمسك بوظيفة أو علاقة أو صفقة بيع مع عميل محتمل بلغت طريقاً مسدوداً حتى قال له فجأة الشخص الموجود في الطرف الآخر: "ياه، أنا معجب حقاً بإصرارك، فلنغير علاقتنا للأحسن"؟ هذا لا يحدث.

الانسحاب قبل البدء

سوف أكلفك بمهمة: اكتب الظروف التي ستكون فيها مستعداً للانسحاب، ومتى، ثم التزم بما كتبت.

قرر سلفاً متى تنسحب

هذا اقتباس من ديك كولينز بطل الماراثون الرائع:

> قرر قبل السباق الظروف التي ستجعلك تتوقف وتنسحب. لن ترغب في أن تقول لنفسك أثناء السباق: "حسناً، إن قدمي تؤلمني، أشعر بجفاف نوعاً ما، أشعر بالنعاس، أشعر بالإرهاق، الجو بارد وعاصف". ستحاول إقناع نفسك بترك السباق. إذا كنت ستتخذ قراراً استناداً إلى شعورك في تلك اللحظة، فمن المرجح أنك ستتخذ قراراً خاطئاً.

لذلك الأداة رقم واحد هي أنه إذا كان الانسحاب سيصبح قراراً استراتيجياً يمكنك من القيام باختيارات ذكية في السوق، فعليك إذاً أن تضع استراتيجية الانسحاب قبل أن تبدأ مشاعر الاستياء.

وكما أن الرأسمالي الذكي يضغط على مجلس إدارة شركته لوضع خطة في حالة نفاد المال، فإن كل فرد وكل مؤسسة تريد استخدام مبدأ الانسحاب كأداة تنافس لابد أن يكون لديها خطة عندما يحين موعد هذا الانسحاب.

إذا كان الانسحاب في ظل وجود منخفض فكرة سيئة، فإن الانسحاب عندما تواجه طريقاً مسدوداً فكرة رائعة. والجزء الصعب هو أن يكون لديك المنظور الذي يمَكنك من رؤية هذا عندما تشعر بالألم أو الإحباط أو الجمود. لهذا فإن رسم حدودك قبل أن تبدأ له تأثير كبير.

عجلات فارغة... اختر منخفضك

تأمل عجلات الدراجة.

إذا كانت العجلة فارغة تماماً من الهواء، فإن أول عشرة أرطال من الضغط تضخه فيها لن تحقق أي فائدة. كما أن ضخ عشرة أرطال *زائدة* لعجلة مملوءة عن آخرها سيؤدي لانفجارها، مما يحقق نتائج سلبية عكس ما تسعى إليه. إن ما يحقق النجاح هي العشرة أرطال الأخيرة التي تجعل العجلة ممتلئة بالمقدار المناسب.

عندما تقل العجلة خمسة أو عشرة أرطال، فربما تكون فارغة من الهواء. إن إحداث تغيير يبلغ عشرة في المائة من الضغط يجعلها غير صالحة للعمل،

ولكن إذا ما زادت خمسة أو عشرة أرطال أصبحت العجلة بأكملها مهددة بالانفجار. من الواضح أن الضغط على العجلة المملوءة عن آخرها هو الذي يحدث أكبر الأثر.

إذا دخلت سوقاً كبيرة للغاية أو صاخبة للغاية بحيث تصبح غير ملائمة للموارد المتاحة لديك، فسوف تتوه الرسالة التي تريد توصيلها، وتختفي جهود التسويق التي قمت بها ولا تصل الرسالة. فكر مرتين قبل أن تطلق ماركة لبان (علكة) على نطاق تجاري. إن إطلاق منتج في سوق كبيرة للغاية لا يحدث أثراً يذكر تماماً مثل إضافة أرطال محدودة من الهواء لعجلة فارغة تماماً. لا يمكنك أن تحدث ضغطاً، ولن تصل إلى المنخفض أبداً.

عندما حاولت سارة لي دخول سوق آلات القهوة المنزلية بماكينات سنسيو، لم يكن لديها الموارد الكافية لاجتياز المنخفض، ليس في الولايات المتحدة بأي حال.

لكن في هولندا، وهي سوق أصغر بكثير، أصبح نصيب سنسيو من السوق يبلغ ٤٠ في المائة. لقد أصبح لدى هذه الماركة الضغط الكافي "للعجلة"، وهو هذه السوق (الصغيرة). ولكن في الولايات المتحدة وجدوا أن واحداً في المائة فقط من المنازل لديها ماكينات سنسيو. فمع وجود سوق كبيرة للغاية وموارد محدودة للغاية أصبحوا محاصرين داخل المنخفض.

وبما أن عدداً محدوداً من الأمريكيين هم الذين لديهم ماكينة سنسيو، فإن عدداً محدوداً أيضاً يتحدثون عنها وعدداً محدوداً من المتاجر يروج لها. لا يحدث الرواج ولا يمكن لسنسيو أن تصل إلى الجماهير العريضة، إذ إن الأماكن كثيرة للغاية والموارد ليست كافية للدعاية للمنتج.

فكر في كل الضغط المتاح لديك ثم اختر عجلتك، على ألا تكون كبيرة للغاية أو صغيرة للغاية.

أنت مذهل

كيف تجرؤ على إهدار مواردك.

أنت ومؤسستك لديكما القوة اللازمة لتغيير كل شيء، ولإخراج منتجات وخدمات رائعة، ولتسليم كميات كبيرة من الطلبيات، ولأن تكونا الأفضل في العالم.

كيف تجرؤ على إهدار تلك الموارد من خلال تشتيتها لهذه الدرجة.

كيف تجرؤ على الرضا بالرداءة لمجرد أنك منشغل بالتكيف مع الكثير من الأمور المدرجة في جدول أعمالك والتسابق مع الزمن لإنجاز كل تلك الأمور؟

الدرس المستفاد من هنا بسيط، وهو إذا كان لديك ما لديك فاستخدمه. استخدمه حتى تصبح الأفضل في العالم وحتى تغير اللعبة وتحدد أهداف الآخرين. ولن يمكنك القيام بهذا إلا من خلال حشد كل مواردك لاجتياز المنخفض الذي ربما يكون الأكبر. ومن أجل اجتياز ذلك المنخفض فسوف تحتاج لترك كل شيء آخر. إذا كان هذا لن يؤثر على العالم، فاتركه الآن. اترك عملك واستغل هذا الفراغ في العثور على الطاقة اللازمة للخروج من المنخفض المهم بالنسبة لك.

انطلق وحاول تحقيق إنجاز ما. نحن في انتظارك.

أسئلة

هل ما أمر به منخفض أم منحدر أم طريق مسدود؟

إذا كان طريقاً مسدوداً، فكيف يمكنني أن أحوله إلى منخفض؟

هل إصراري سيؤتي ثماره على المدى الطويل؟

هل أنا مرتبط بشخص واحد (أو مؤسسة) أم أن تصرفاتي في هذا الصدد تؤثر على السوق بأكملها؟

متى يجب أن أنسحب؟ أحتاج أن أقرر الآن ليس عندما أتعرض لهذا الموقف وليس عندما يكون جزء مني يطالبني بالانسحاب بشدة.

إذا ما تركت هذه المهمة، فهل ستزيد من قدرتي على اجتياز المنخفض المتعلق بشيء أكثر أهمية؟

إذا كنت سأنسحب بأي حال، فهل هناك شيء جذري يمكن أن أفعله بدلاً من ذلك والذي يمكن أن يغير قواعد اللعبة؟

هل يجب حقاً أن أحاول العمل لدى شركة IBM؟ هل يجب حقاً أن أحاول الظهور في برنامج أوبرا وينفري؟

ما احتمالات أن يكون هذا المشروع الأفضل في العالم؟

من الذي يقرر من هو الأفضل؟

هل يمكن أن نجعل العالم أصغر؟

هل من المنطقي تقديم سيرة ذاتية لكل إعلان ينشر على موقع "كريجز ليست" لمجرد أن أحاول معرفة ما الذي سيحدث؟

إذا كنت أحب عملي، فهل يكون الوقت قد حان لتركه؟

هل عدم فعل شيء أفضل من التخطيط لترك العمل ثم القيام بشيء عظيم؟

هل تتجنب ما هو بارز كطريقة لترك العمل دون أن تتركه حقاً؟

إذا كان هذا الشيء يرعبك، فربما يستحق المحاولة.

من هم الأفضل في العالم؟

من هم الأفضل في العالم؟ سريبراباي، هارد مانيفاكتشرينج، تويوتا برايوس، جيت بلو، جلفستريم، نوردوست، كيتس بيبيري، بيتس، سيلبات، روبن ديلابو، ستارباكس، آي بود، جاكسون بولوك، أليسون سويت، باي تشيكس، سوثيبي، بورش، باري ديلر، ميجان كيسي، هيلين جودن، بول جراهام، جوجل، وايت سترايبيس، ريد ماكسويل، تيري جروس، توني هوك، كاتشاب هاينز، شون وايت، كاثرين أوليفر، آي ستوك فوتو دوت كوم، ليكا، جوناثان ساكنر برنستاين، لارك، تشاب، سمارت جلوف، بيكهام، مادونا، إلفيس، بوينج بوينج، ذا ثري ستودجيز، بن زاندر، ستيفن كينج، أمازون دوت كوم، هود ريفر جورج، صندانس، سي.بي. جي.بي، باريس (المدينة وليس الشخص)، دينيز، ليزا ديمونا، جوني كاش، ميا هام، مايكل جوردن، رولكس، سيريس سترنث، مبنى إمباير ستيت، هيو مكلويد، سي.إيه.إيه، ويل وايسر، بوب ديلان، ديلبرت، دونسبيري، مكرونة دي سيكو، فيديكس، مومولفوكو، أدريان زاكهايم،

صحيفة ذا نيويوركر، بيرجرفيل، كوتش، برج إيفل، جيل هيلدبراند الابن، تسلا موتورز، لين جوردون، كوري براون، سوان، دبليو دي ٤٠، مو أند أليكس، شارفن بيرجر، آن شيبرد، تشستنت كانو، آيديو، توم ديموت، بويلان، كازابلانكا، أميبا ريكوردز، تشارلوت أوكي، ذا تاترد كافر، جنيفر يانج، جوزيف بيريز، مايلز ديفيز، كروكد بروك، مارلين ويشناي.

شكر وتقدير

هذا الكتاب قصير حقاً. من الصعب تأليف الكتب الصغيرة ولكنكم جعلتوني أفعل هذا. قرائي مراسلون رائعون وما تعلمته منهم طوال الطريق هو الكتابة الموجزة.

ريادة السوق تستحق

كل ما تضعه فيها من استثمارات.

كل نجاحاتنا تنبع من نقطة واحدة، وكذلك كل مرات فشلنا.

فنحن ننجح عندما نقوم بشيء بارز.

ونفشل عندما نستسلم قبل الأوان.

وننجح عندما نكون الأفضل في العالم فيما نفعله.

ونفشل عندما نتشتت بين مهام لا نجرؤ على تركها.

تشارك في المنخفض

من أيضاً يعاني من هذا المأزق؟ اكتب قائمة بزملائك في العمل الذين يحتاجون إلى تعلم الانسحاب ثم مرر هذا الكتاب بينهم عندما تنتهي منه. أضف بعض الأسماء ثم مرر الكتاب بينهم (احذف اسمك من القائمة قبل أن تفعل هذا).

____

____

____

____

____

____

____

____

____

____

من فضلك أعده إلى: ______________________